Sandra TIOGMO
Master II – Responsable en Management et Développement des Ressources Humaines
Promotion 2009-2010
Tuteur pédagogique : M. Francis COHEN

MEMOIRE DE RECHERCHE APPLIQUEE

« COMMENT S'APPUYER SUR LES MANAGERS DE PROXIMITE POUR EN FAIRE DES RELAIS D'UNE POLITIQUE HANDICAP VOLONTARISTE ? »

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier dans un premier temps, toute l'équipe pédagogique du centre de l'Institut de Gestion Sociale (IGS) et les intervenants professionnels de la formation Responsable en Management et Développement des Ressources Humaines, pour avoir assuré la partie théorique de l'enseignement.

Je remercie tout particulièrement et témoigne toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour m'avoir fait vivre une expérience enrichissante et pleine d'intérêt durant cette année :

Monsieur Franck LESIGNE, mon tuteur et Responsable du Bureau de l'Administration du Personnel, pour l'accueil, la disponibilité et la confiance qu'il m'a accordé dès mon arrivée dans le service, ainsi que pour son soutien et son aide précieuse, dans la mise en œuvre de mon mémoire de recherche appliquée,

Monsieur Jacques BOURDET, Responsable Prévoyance et Santé au Travail, par ses conseils, m'a permis de bénéficier d'informations complémentaires et d'éléments clés qui ce sont avérés être de véritables sources d'exploitation pour le mémoire,

Toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, au mémoire. Il s'agit des deux managers de proximité, des trois collaborateurs en situation de handicap, et des personnes extérieures en charge des missions handicap de leur entreprise respective, qui ont su m'accorder du temps et de la visibilité sur le sujet traité,

L'ensemble du personnel du Département des Ressources Humaines, pour l'accueil chaleureux qu'ils m'ont réservé et pour la qualité des relations professionnelles dont j'ai pu bénéficier,

Et enfin, ma famille, qui a su m'épauler et m'encourager tout au long de mon parcours.

SOMMAIRE

INTRODUCTION **1**

I. INTEGRER LE HANDICAP EN ENTREPRISE, UNE REALITE ENCORE PEU CONFORME AUX ATTENTES **4**

A- LES PERSONNES HANDICAPEES EN MAL D'INSERTION PROFESSIONNELLE 4

a) Qu'est-ce que le handicap ? 4

b) Des inégalités professionnelles multiples 5

c) Les principaux facteurs 7

B- LA REPONSE DES POUVOIRS PUBLICS 9

1. La législation en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap *9*

a) Les contours de l'obligation d'emploi et son évolution 9

b) Les modalités de réponses offertes aux entreprises 10

c) Le contrôle, les sanctions et les pénalités 12

2. Un dispositif institutionnel complet *12*

a) L'accompagnement, l'insertion et le maintien dans l'emploi 12

b) La lutte contre la discrimination liée au handicap 13

c) Des résultats probants mais des efforts à poursuivre 14

C- COMMENT REAGISSENT LES ENTREPRISES 14

1. Des positionnements différents *14*

a) Les entreprises qui ne s'engagent pas ou qui intègrent la « contrainte » 15

b) Les PME peinent à répondre à l'obligation légale 15

c) Des entreprises socialement responsables 15

2. Les entreprises qui misent sur les managers *16*

a) Le rôle du manager 16

b) Pourquoi l'impliquer ? 17

3. Une nécessité d'adaptation pour la Sacem *18*

a) Une politique handicap balbutiante et un taux d'emploi à faire évoluer 18

b) Les enjeux d'une politique concluante 20

c) Les managers de proximité : une réelle opportunité 21

II. L'ENCADREMENT DE PROXIMITE A LA SACEM : UN LEVIER INTERNE INEXPLOITE **22**

A- LES MANAGERS DE PROXIMITE FACE A LA GESTION DU HANDICAP 22

1. Qui sont-ils ? *22*

a) L'encadrement de proximité du « Siège » et du « Réseau » 22

b) L'organisation : les limites des managers 24

c) Le pouvoir des managers à la Sacem 26

2. Les pratiques au regard du handicap *28*

a) Des positionnements diversifiés 28

b) Des pratiques plus ou moins correctes 29

B- DES CARENCES OPERATIONNELLES : LES CAUSES ET LES OPPORTUNITES ... 31
1. Les managers en manque de repères ... *31*
a) Le handicap : un sujet peu connu et des représentations erronées ... 31
b) Les managers sont peu associés à la gestion du handicap ... 33
2. Un écart entre la volonté et la capacité d'agir ... *35*
a) Le silence des personnes handicapées ... 35
b) Des acteurs internes peu identifiés ou peu impliqués ... 38
c) Un processus de gestion du handicap au « coup par coup » ... 42
3. Des solutions pourtant à la portée de l'encadrement de proximité ... *45*
a) Un budget « recrutement » inexploité pour l'emploi des personnes handicapées ... 45
b) Une absence totale de recrutement en alternance et en stage ... 46
c) Les achats auprès du secteur protégé décentralisés et insuffisants ... 48
C- DES ENTREPRISES QUI ONT CHOISI D'IMPLIQUER LES MANAGERS ... 49
1. Schneider Electric : Les managers participent à l'étude des postes ... *49*
2. Chez EDF/GDF, les managers recrutent sur les forums 'Handicap' ... *50*
3. PSA Peugeot Citroën forme son encadrement au handicap ... *51*

III. LE ROLE DES MANAGERS DE PROXIMITE AU SEIN D'UNE POLITIQUE HANDICAP VOLONTARISTE ... 53

A- DES MESURES INDISPENSABLES POUR SOUTENIR EFFICACEMENT LES MANAGERS DE PROXIMITE ... 53
1. Définir la politique handicap de la Sacem et ses principaux leviers d'actions ... *53*
2. Informer et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs ... *54*
a) Informer et communiquer sur la politique ... 54
b) Sensibiliser ... 55
c) Rassembler autour du handicap ... 56
3. Former les acteurs concernés ... *57*
a) Les différents acteurs et leur rôle ... 57
b) Organiser le processus de gestion du handicap ... 58
B- DES ACTIONS CIBLEES DESTINEES AUX MANAGERS DE PROXIMITE ... 59
1. Sensibilisation, information et accompagnement ... *59*
a) Témoignages d'expériences réussies et échange de bonnes pratiques ... 59
b) Parler du handicap pendant les réunions d'encadrement ... 60
c) Une information régulière par mail « DRH-Information » ... 61
d) Des fiches pratiques « Handicap & Management » ... 61
2. Formation à la notion du handicap et harmonisation des pratiques ... *62*
a) Une formation théorique et pratique : handicap et management ... 62
b) Un E-Learning pour s'entrainer et évaluer ponctuellement ses connaissances ... 63
3. Implication et responsabilisation des managers de proximité ... *64*
a) Participation à l'étude des postes et à la promotion externe des métiers ... 64
b) Une politique volontariste des recrutements et des achats ... 66
c) Prendre en compte les conditions de travail de leur équipe ... 68
d) L'évaluation des managers sur la gestion du handicap ... 68

C- LES MOYENS DE LA POLITIQUE 70
1. Des moyens techniques et financiers garantis *70*
2. Les enjeux d'une convention Agefiph *71*
3. L'intérêt et l'objet d'un accord agréé *71*
4. Le plan d'actions *72*
a) Une planification triennale 72
b) Les indicateurs de performance 74
CONCLUSION 76
BIBLIOGRAHIE 79
LISTE DES ANNEXES 81

INTRODUCTION

Le handicap a pour origine l'expression britannique 'hand in cap', ce qui signifie 'la main dans le chapeau'. A l'époque, lors d'un troc de biens entre deux personnes, il fallait rétablir une égalité de valeur entre ce qu'on donnait et ce qu'on recevait. Ainsi la personne recevant un objet d'une valeur supérieure, devait mettre une somme d'argent dans un chapeau pour rétablir l'équité. Puis, au XVIIIe siècle, l'expression est devenue un seul mot : handicap. Dans le milieu sportif, et notamment dans le domaine des courses, le terme correspondait à la volonté de donner autant de chances à tous les concurrents. Ce rééquilibre se traduisait par le fait d'imposer des difficultés supplémentaires aux meilleurs. 'est pourquoi le handicap a évolué vers une connotation péjorative, et représente aujourd'hui une gêne, un manque, une difficulté, une dépendance (…).

Le handicap fait partie des discriminations pour lesquelles le législateur impose des règles aux entreprises : une obligation d'emploi de personnes handicapées. En effet, la loi sanctionne tout acte visant à séparer un groupe social des autres, en le traitant plus mal[1]. Le législateur dresse une liste de dix huit discriminations prohibées[2]. *« Chacune des dix huit discriminations prohibées par la loi en est à un stade différent… Certaines apparaissent comme inacceptables alors que d'autres sont encore tolérées. Certaines ne suscitent que des discours alors que d'autres sont combattues dans les faits [3]»,* ce qui est le cas du handicap.

La Société des Auteurs, Compositeurs et Editeurs de Musique (Sacem) est une société de perceptions et de répartition de droits (SPRD). Elle a été créée en 1851 par le compositeur Ernest Bourget[4], défenseur du droit d'auteur. La Sacem représente la musique à travers sa mission essentielle, qui est de collecter les droits d'auteurs, puis de les reverser à ceux dont les œuvres ont été diffusées, ou reproduites en France et dans le monde entier. La société contribue également à la promotion de la création, et au fonctionnement de la filière musicale**.** Pour cela, elle conduit une action culturelle qui encourage le renouvellement des répertoires, elle soutient le spectacle vivant et aide à la professionnalisation des jeunes créateurs et artistes-interprètes. A travers une politique de communication, la Sacem veille en toute transparence à offrir des prestations optimales à ses membres sociétaires[5]. Elle entretient des liens étroits avec les autres sociétés d'auteurs[6], et participe activement au développement de systèmes d'informations partagées, en vue de faciliter l'échange de données sur le plan international.

---

[1] Dictionnaire Le Robert : la dicrimination
[2] Code du Travail – Article L. 1132-1
[3] SCHWEITZER Louis, Les discriminations en France, Robert Laffont, Paris 2009, page 82
[4] 1850 Ernest Bourget a imposé en 1847 la rémunération de son œuvre dans le café-concert le plus couru de l'époque : " Les Ambassadeurs ". Il fait reconnaître devant les tribunaux ce droit légitime fondé sur les textes révolutionnaires
[5] Auteurs, compositeurs, et éditeurs de musique
[6] Sociétés sœurs

La mobilité, l'évolution professionnelle et l'égalité professionnelle sont les fondamentaux qui constituent la politique Ressources Humaines de l'entreprise. L'organisme de gestion collective souhaite s'adapter aux changements. Cette adaptation se traduit par la signature d'un accord sur l'égalité professionnelle et salariale signé en 2008, suivi d'un accord senior conclu l'année dernière. En novembre 2009, la Sacem annonce le lancement de sa politique handicap à l'ensemble de ses collaborateurs. Et actuellement, les partenaires sociaux[1] de l'entreprise travaillent sur un projet d'accord sur le thème du handicap. Cette initiative est la poursuite de la stratégie des ressources humaines de l'organisme de gestion collective, qui depuis quelques années, s'engage vers une responsabilité sociale et sociétale. En effet, l'entreprise n'atteint pas le quota d'emploi de travailleurs handicapés, fixé par la loi. Et comme le législateur le prévoit dans ce cas, la Sacem reverse une contribution financière significative auprès d'une association, qui a en charge la gestion des fonds, pour la réalisation d'actions en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Toute entreprise qui souhaite mettre en place une politique pour l'insertion de personnes en situation de handicap, réalise un état des lieux pour identifier et comprendre les carences, les causes et les leviers d'actions, au regard de ses ambitions. En effet, le législateur offre plusieurs moyens de réponses aux employeurs, pour satisfaire à l'obligation d'emploi. Ceux qui parviennent à présenter un taux d'emploi satisfaisant, sont les employeurs qui organisent leur processus de gestion des ressources humaines autour des acteurs clés ('key people') de leur entreprise. Ainsi, les managers opérationnels sont la pierre angulaire d'une organisation. Ils constituent le réseau de communication de l'entreprise, car ils ont la faculté de comprendre la stratégie, puis de la traduire de manière opérationnelle auprès des membres de leur équipe. La majorité des entreprises qui souhaitent se lancer dans la démarche, impliquent leur encadrement de proximité en amont du projet, pour optimiser leurs chances de réussite. Ne pas associer les managers opérationnels présente des risques pour le développement de la politique. En effet, un travailleur handicapé est perçu comme une personne inefficace qui peut perturber une organisation. Ce sont des idées reçues et des représentations erronées que l'encadrement de proximité peut véhiculer auprès de l'ensemble des collaborateurs d'une société. Or, c'est une population qui se doit de représenter les valeurs d'une entreprise, et par conséquent, elle doit être exemplaire. Alors, à la Sacem, **comment s'appuyer sur les managers de proximité pour en faire des relais d'une politique handicap volontariste ?**

Après une analyse de la situation professionnelle des personnes handicapées en France, nous tenterons de comprendre les raisons des difficultés de leur insertion dans le monde de l'entreprise. Par la suite, nous observerons les différents comportements des entreprises, au regard des obligations légales, et des structures qui agissent pour l'emploi des personnes handicapées. Il s'agira ensuite de

[1] La Direction et les organisations syndicales de salariés

voir pourquoi et comment les employeurs réagissent pour répondre aux exigences du législateur, et notamment ceux qui impliquent leurs managers au développement de la politique handicap. Nous étudierons la situation de la Sacem, et comprendrons en quoi la mise en place d'une politique et l'implication de ses managers de proximité présente une opportunité et une nécessité.

Dans un second temps, nous tenterons d'analyser les caractéristiques de l'encadrement de proximité de l'organisme de gestion collective. Puis, nous observerons les pratiques actuelles au regard du management du handicap au sein de la société. Cela nous permettra d'identifier, d'analyser et de comprendre les causes des carences opérationnelles. Nous observerons les leviers d'actions, dans l'entreprise (et à partir d'un benchmark), afin de pouvoir réfléchir à des pistes d'actions possibles, sur lesquelles les managers de proximité pourront s'appuyer.

Enfin, nous verrons comment ces derniers peuvent dynamiser et accompagner la politique handicap de la Sacem, pour augmenter le taux d'emploi (direct et indirect) de personnes handicapées. Nous tenterons d'analyser les moyens techniques et financiers possibles de la politique, l'organisation du plan d'actions de manière opérationnelle et dans le temps. Les indicateurs de performance, qui permettront de suivre efficacement le plan d'action, et de communiquer sur la politique de façon régulière, seront également présentés.

I. INTEGRER LE HANDICAP EN ENTREPRISE, UNE REALITE ENCORE PEU CONFORME AUX ATTENTES

A- LES PERSONNES HANDICAPEES EN MAL D'INSERTION PROFESSIONNELLE

a) Qu'est-ce que le handicap ?

D'un point de vue médical, le handicap se définissait par une opposition à la maladie. En effet, le patient demeurait malade tant que son problème était pris en charge médicalement, et dés lors qu'il devenait incurable, le patient était réputé handicapé. Puis, en 1980, le Britannique Philip Wood[1] a transformé radicalement la vision du handicap. Il le définit comme un désavantage dont est victime une personne pour l'accomplissement d'un rôle social normal, à cause de sa déficience (temporaire ou définitive) ou de son incapacité (partielle ou totale) pour accomplir une activité. Par la suite cette définition a été critiquée, selon le principe qu'elle mettait trop l'accent sur l'aspect fonctionnel du handicap, et pas assez sur son aspect social. Avec la parution de la Classification Internationale du fonctionnement et de l'Incapacité (CIH-2), l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) introduit une nouvelle typologie du handicap qui prend davantage en compte les facteurs environnementaux. Le handicap peut y être défini comme la rencontre d'une déficience avec une situation de la vie quotidienne. Autrement dit, l'influence de problèmes de santé (maladies, blessures, lésions) et de facteurs contextuels (environnement et facteurs personnels). Aujourd'hui, le handicap est représenté à travers six grandes familles[2]:

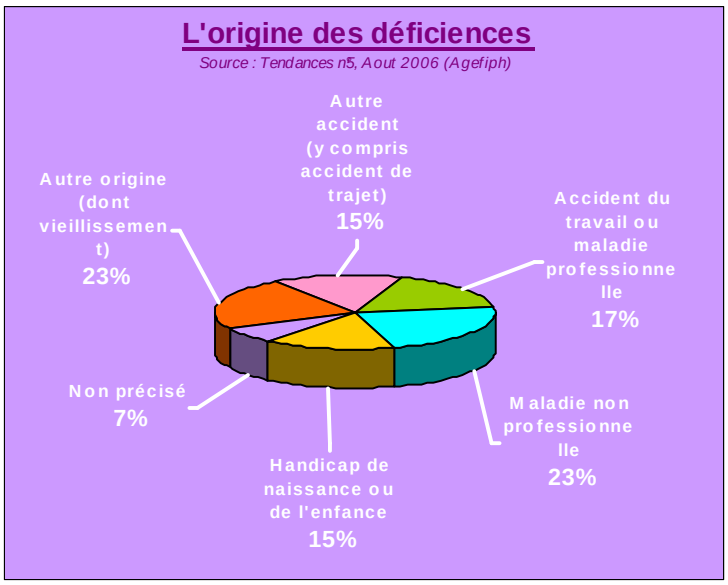
- **la déficience motrice[3]** qui provoque des difficultés pour se déplacer, conserver ou changer une position, effectuer certains gestes (amputation, malformation, lombalgies, rhumatismes, paralysie…),
- **la déficience visuelle[4]** qui peut être de naissance ou acquise suite à une maladie ou un traumatisme (troubles du champ visuel, glaucome, rétinopathie, cécité, daltonisme …),
- **la déficience auditive[5]** qui peut être légère ou profonde, unie ou bilatérale (perte d'audition, acouphènes, surdité…),
- **les maladies invalidantes** pouvant entraîner des déficiences plus ou moins importantes. Il s'agit des maladies cardio-vasculaires, digestives, endocriniennes, du système immunitaire, dermatologiques, respiratoires, neurologiques... (hypertension, insuffisance cardiaque, maladie de

[1] Rhumatologue anglais qui a été chargé de concevoir la première édition Classification Internationale des Handicap (CIH) publiée en 1980 par l'OMS en version anglaise (publiée en 1988 en version française)
[2] Définition selon l'Association de Gestion des Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (Agefiph)
[3] En France, elle touche 8 millions de personnes, dont seulement 370 000 utilisent un fauteuil roulant
[4] Les personnes aveugles (60 000) et malvoyantes (150 000)
[5] Parce qu'il est non visible, peut isoler progressivement les personnes (6 millions de personnes sourdes et malentendantes)

Crohn, ulcère, diabète, hyperthyroïdie, cancer, VIH, asthme, mucoviscidose, allergie, eczéma, épilepsie, Parkinson…). Elles peuvent être momentanées, permanentes ou évolutives,

- **les troubles mentaux ou troubles psychiques**[1] qui influent sur la vie relationnelle, la communication, le comportement (névrose, TOC, phobie, addiction, dépression…),
- **la déficience intellectuelle** qui se détermine au moyen de l'évaluation du QI.

Mais, malgré l'existence de différents types de déficiences, le handicap est une vraie problématique sociale, car il renvoie systématiquement « *à l'image stéréotypée de la personne en fauteuil roulant ou de la canne blanche* »[2].

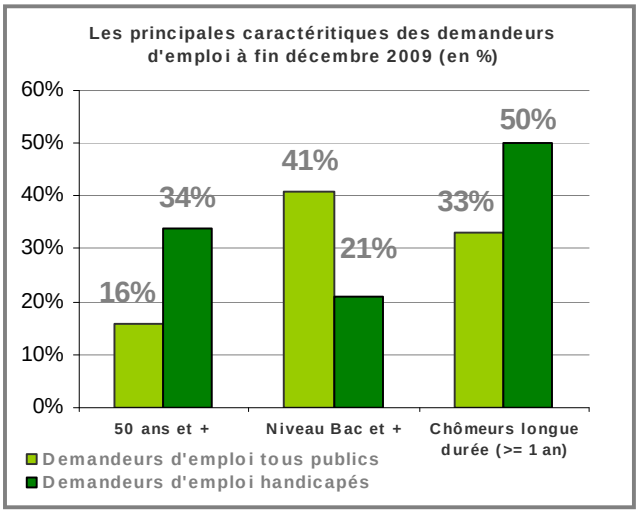

L'origine des déficiences
Source : Tendances n5, Aout 2006 (Agefiph)
Autre accident (y compris accident de trajet) 15%
Accident du travail ou maladie professionnelle 17%
Maladie non professionnelle 23%
Handicap de naissance ou de l'enfance 15%
Non précisé 7%
Autre origine (dont vieillissement) 23%

Selon une enquête conduite par l'Insee[3], 20% des personnes signalant un problème de santé ou de handicap (soit environs 9 millions sur 38 millions) l'attribuent au travail (maladie ou accident). Effectivement, 85% des déficiences sont acquises après l'âge de 15 ans et seulement 15% ont pour origine des déficiences dés la naissance ou pendant l'enfance.

b) *Des inégalités professionnelles multiples*

Selon l'association Hanploi[4], *« un actif handicapé sur quatre est au chômage, soit un taux trois fois plus important que les actifs non handicapés ».* Nous constatons que la période de chômage des personnes handicapées est bien plus longue que celle des chômeurs valides. Anne ROI, responsable du développement Union pour l'Insertion et la Réinsertion professionnelle des personnes Handicapées (UNIRH)

Source : « Les chiffres clé avril 2010 »- Agefiph

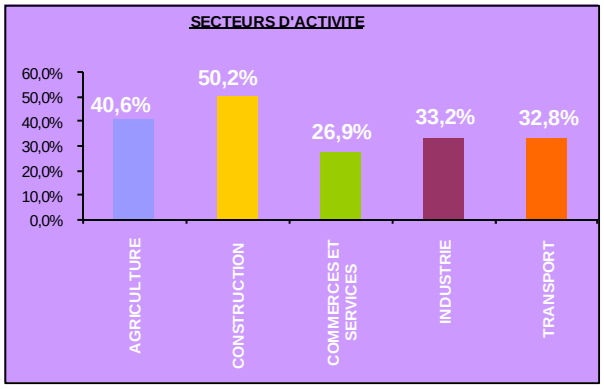


[1] Peut devenir une maladie extrêmement difficile au quotidien car elle est souvent non visible et méconnue du grand public
[2] *« Mode d'emploi diversité »*, Agefiph
[3] Enquête emploi mars 2002, Insee
[4] Association créée en 2004 à l'initiative de deux associations (associations OHE 75 et REUSSIR) qui accompagnent les personnes handicapées dans leur parcours d'insertion professionnelle

précise également que « *le phénomène s'intensifie. Pour 200 000 personnes déclarées inaptes au travail, 120 000 font l'objet d'un licenciement par la suite et 2,5 ans en moyenne leurs sont nécessaires pour accéder à un emploi* »[1]. Cependant, d'après le tableau de bord emploi-chômage des personnes handicapées[2], « *le nombre de demandeurs d'emploi handicapés progresse moins vite que pour l'ensemble des publics* ». En effet, le nombre de demandeurs d'emploi handicapés (catégorie A-B-C)[3] à fin septembre 2009, est de 223 119 et enregistre une hausse de 10,5% en un an, contre 22,2% pour tous publics confondus. Mais, en parallèle, les *« sorties de chômage des personnes handicapées sont en diminution (-10% contre -1% pour l'ensemble des publics[4]) »*. Notons également que l'ensemble des salariés handicapés est beaucoup plus âgé : 46 ans en moyenne contre 38 ans pour l'ensemble des salariés valides[5] et 34% des demandeurs d'emploi handicapés sont âgés de 50 ans et plus, contre 16% seulement pour les valides au chômage.

« Les jeunes personnes handicapées sont pour la plupart orientées en ateliers protégés. »[6] En effet, il est encore difficile pour un enfant handicapé de suivre une scolarité en milieu ordinaire. Pour cause, les locaux sont inadaptés, les aides techniques insuffisantes, les intervenants non formés… C'est notamment ce qui explique la faible part de personnes handicapées dans l'enseignement supérieur[7]. Pour compléter les éléments illustrés dans le précédent graphique, les chiffres délivrés par l'Insee en 2007 démontrent que seulement 7% des demandeurs d'emploi handicapés ont un niveau supérieur ou égal à un bac+2, contre 22% pour les autres publics, et 82% ont un niveau inférieur ou égal au BEP-CAP. Nous pouvons penser que la situation pourrait évoluer si la législation obligeait les écoles à accueillir tous les jeunes handicapés.

Le guide de l'emploi des personnes handicapées - Agefiph



Ce faible niveau de qualification s'explique également par le fait que sur l'ensemble des personnes handicapées, 80% le deviennent au cours de leur vie. En effet, comme le souligne Claudie BUISSON, ancienne directrice de l'Agefiph, si *« ces personnes sont peu qualifiées, c'est souvent parce qu'elles sont devenues handicapées à la suite d'un accident du travail ou par usure professionnelle. Or ces maux frappent avant tout les*

[1] Semaine Hand'IGS, conférence *« Mettre en place une politique handicap dans l'entreprise »,* le 8 avril 2010
[2] Agefiph, Tableau de bord emploi-chômage des personnes handicapées, n°30 - décembre 2009
[3] Déterminée par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) - Catégorie A : handicap léger ; catégorie B : handicap modéré **;** catégorie C : handicap grave (cette classification n'existe plus : handicap léger ou lourd)
[4] Agefiph, Tableau de bord emploi-chômage des personnes handicapées, n°30 - décembre 2009
[5] Liaisons Sociales Quotidien, 21/07/2008
[6] ROI Anne, Semaine Hand'IGS *« Mettre en place une politique handicap dans l'entreprise »*, le 8 avril 2010
[7] Sur 8 000 étudiants en situation de handicap, 4% sont dans une grande école de commerce ou d'ingénieur (Agefiph, 2006)

faibles niveaux de qualification » [1]. Les personnes peu diplômées exerçant des activités physiques avec de faible niveau de qualification sont les plus exposées, tout particulièrement après 50 ans. C'est pourquoi les secteurs d'activité de la construction et de l'agriculture, comptabilisent un nombre important de travailleurs handicapés.

Aussi, les personnes en situation de handicap ont bien souvent une faible évolution dans leur carrière professionnelle. En effet, selon Thomas Legrand, le *« cercle vicieux du silence »*[2], génère de l'immobilisme en termes de formation, de projet de carrière, ou d'aménagement dans leur vie professionnelle, mais également de l'incompréhension et des non-dits. *« Le salarié ne parle pas de son handicap et n'envisage pas de changement à sa situation. L'employeur ne reçoit donc aucuns signaux et n'aborde pas la question du handicap »*[3]. Le phénomène se vérifie dans la trajectoire professionnelle et remet en cause la question du management du salarié handicapé. Très souvent, le management souligne que ce sont les travailleurs handicapés eux-mêmes, qui n'auraient pas de demande particulière d'évolution. Cela renvoie à l'image du *« bienheureux handicapé»* selon Thomas LEGRAND, qui serait bien dans son poste et reconnaissant à l'égard de l'entreprise qui lui a permis d'exercer une activité professionnelle. Aussi, on a pu observer que les postes peu qualifiés offrent très souvent peu de perspective d'évolution professionnelle.

c) *Les principaux facteurs*

En France, la difficulté d'intégrer le handicap est un problème d'ordre culturel. *« De fait, beaucoup de discriminations passent inaperçues dans un discours en apparence neutre »*. Partout *« les illustrations véhiculent des préjugés de manière inconsciente dans les images consacrées à la vie professionnelle… Les personnes handicapées sont représentées en situation de dépendance… Ces images servent à construire les représentations… C'est ainsi que les préjugés s'incrustent dans les têtes.»*[4]

En effet, d'après une étude réalisée en novembre 2009 par l'Agence Pour l'Emploi des Cadres (APEC) auprès de Responsables des Ressources Humaines et de managers issus de secteurs d'activité diversifiés, globalement *« les handicapés sont considérés comme des personnes qui n'ont pas tout le potentiel et les capacités pour faire les mêmes choses que celles qui sont valides »*[5]. Pendant les différents entretiens, ils ont pu ressentir chez ces derniers *« une certaine gêne, à définir le handicap. »* La difficulté éprouvée à le définir vient notamment *« d'une certaine méconnaissance de la part des personnes valides, d'une peur d'être maladroit, de blesser. Le handicap reste encore trop souvent tabou*. » Mais les personnes

---

1 http://emploi.france5.fr
2 LEGRAND Thomas. Enquête qualitative *« Handicap et travail au cœur de l'entreprise »*, septembre-novembre 2009
3 Idem
4 SCHWEITZER Louis, *Les discriminations en France*, Robert Laffont, Paris 2009, page 81
5 APEC. Etude *Le handicap en entreprise, recrutement et management*, novembre 2009

handicapées peinent également à mettre des mots sur le handicap[1] parce qu'ils le nient, le refusent ou ne souhaitent pas en parler pour faire oublier leur différence. Or, pour faire évoluer les mentalités, il est essentiel d'en parler et de pouvoir échanger librement sur le sujet.

La question du handicap en milieu professionnel est complexe. En effet, selon le rapport de la Haute Autorité de Lutte contre la Discrimination et pour l'Egalité (HALDE) en 2009, le handicap reste aujourd'hui un des facteurs les plus discriminants à l'embauche[2], à raison de 18,5%, juste derrière l'origine (28,5%). Les idées reçues et les représentations erronées constituent des freins significatifs pour le recrutement et l'intégration naturelle des personnes handicapées en entreprise. Très souvent les employeurs considèrent que le recrutement d'une personne handicapée est compliqué, ou alors qu'il existe une incompatibilité entre certains handicaps et certains métiers. Ils évaluent l'embauche d'un travailleur handicapé comme un coût élevé et non rentable. Les entreprises craignent également des difficultés relationnelles avec les collègues ou des arrêts de maladie[3] à répétition (…), et se disent qu'une personne handicapée aura forcément besoin d'un encadrement renforcé ou d'aménagements spécifiques et lourds. Aussi, un nombre important d'acteurs du monde professionnel pensent que les *« postes de travail ne sont pas adaptés »*, craignent *« la réaction des autres salariés »*, jugent qu'un *« salarié handicapé ne peut pas être aussi compétent qu'un valide »,* ou concluent que leur *« entreprise n'est pas accessible »*[4]*.* Pourtant bien souvent *« le handicap est invisible »,* et *« neuf personnes handicapées moteur sur dix n'ont pas besoin d'un aménagement de poste »*[5].

La difficulté d'insertion du handicap dans le monde professionnel se justifie également par un écart fort entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi. En effet, Claudie Buisson démontre que les difficultés d'accès à l'emploi sont les conséquences de deux phénomènes : *« la méconnaissance des employeurs vis-à-vis du handicap et le décalage entre les attentes des employeurs et le niveau de formation des salariés »*[6] handicapés*.* En effet comme nous avons pu le comprendre, les personnes handicapées ont un niveau de qualification faible, face aux exigences actuelles du marché du travail (BAC+2). L'écart s'intensifie lorsqu'il s'agit de recruter à un poste de niveau supérieur, notamment un BAC+5. D'autre part, les entreprises éprouvent de réelles difficultés pour trouver des candidatures de personnes reconnues handicapées, malgré qu'elles multiplient leurs canaux de recrutement. Il est également regrettable de s'apercevoir que bien souvent, un candidat handicapé reçoive comme conseil *« de ne pas dire sur son CV qu'il a un handicap »*[7]. Enfin, la difficulté de recrutement par le fait que des personnes handicapées refusent d'être étiquetées comme telle en entreprise. Elles choisissent donc de ne pas

[1] LEGRAND Thomas. Enquête qualitative *Handicap et travail au cœur de l'entreprise*, septembre-novembre 2009
[2] Observatoire des Discriminations. Enquête *Testing sur CV*, 2004
[3] HANPLOI. *Pour le recrutement des personnes handicapées*
[4] AGEFIPH. *La loi handicap mode d'emploi pour l'emploi*
[5] Idem
[6] http://emploi.france5.fr
[7] Observatoire des Discriminations. Enquête *Testing sur CV*, 2004

l'indiquer au moment de l'embauche, ou lorsqu'elles le deviennent au cours de leur vie. Par conséquent, les employeurs sont dans l'incapacité d'évaluer la proportion exacte des collaborateurs en situation de handicap dans leur effectif global, et peinent à satisfaire leur obligation d'emploi de personnes handicapées[1].

B- LA REPONSE DES POUVOIRS PUBLICS

1. La législation en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap

a) Les contours de l'obligation d'emploi et son évolution

Depuis 1898 *(voir ANNEXE I)*, le législateur a voté plusieurs textes de loi sur le sujet et tente nettement de faire évoluer le regard sur le handicap pour faciliter l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Cette évolution est marquée par le passage d'un principe d'assistance et de réparation, à celui d'insertion professionnelle et de solidarité. Selon la loi du 11 février 2005, entrée en application le 1er janvier 2006[2], ainsi que la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, est considéré comme travailleur handicapé, *« toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite de l'altération d'une ou plusieures fonctions physique, sensorielle, mentale ou psychique* »[3]. Cette définition met en évidence qu'il n'y a pas de handicap en soi, mais un handicap par rapport à une situation. La loi précise également que toute entreprise[4] occupant au moins 20 salariés[5], est tenue d'employer des travailleurs reconnus handicapés dans une proportion de 6 % de son effectif total. Le seuil de 20 salariés s'apprécie au 31 décembre de chaque année, dans le secteur privé, et au 1er janvier, dans le secteur public (établissement par établissement). Les bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi de Travailleurs Handicapés (OETH) sont :

- les travailleurs reconnus handicapés par la Commission Départementale des droits à l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH),
- les accidentés du travail dont l'incapacité permanente est au moins égale à 10 %,
- les titulaires d'une pension d'invalidité,
- les pensionnés de guerre ou assimilés,
- les titulaires d'une Allocation d'Adulte Handicapé (AAH),
- les titulaires d'une Carte d'Invalidité.

[1] Les entreprises de plus de 20 salariés à temps plein doivent employer 6% de personnes handicapées au regard de leur effectif global. Détails dans le point suivant « La réponse des pouvoirs publics »
[2] Portant sur l'égalité des droits et des chances : ensemble de mesures de compensation prévues par le législateur : action positive en droit commun
[3] Article L. 5213-1 du Code du travail
[4] Article L. 5212-3 du code du travail : chaque établissement dans le cas d'une entreprise à établissements multiples
[5] Equivalent temps plein (ETP): présent à temps complet

La loi du 11 février 2005 donne un nouvel élan à l'emploi des personnes handicapées. En effet, le principe de non discrimination[1] est renforcé. Un employeur ne peut pas prendre une décision défavorable fondée sur un état de santé ou sur le handicap, sous peine de sanction pénale. Ce dernier doit assurer une égalité de traitement[2] des personnes handicapées à tous les niveaux (accès, maintien et évolution dans l'emploi). Les modalités de calcul *(voir ANNEXE II)* évoluent et incluent désormais l'ensemble des salariés[3] pour déterminer le taux d'emploi obligatoire d'une entreprise. Des minorations de la contribution à l'Association de Gestion des Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (Agefiph) sont éventuellement possibles[4]. On note également la disparition des catégories de handicap A, B et C pour ne distinguer désormais que le handicap léger ou lourd. Ce dernier ouvre le droit à une minoration de la contribution Agefiph ou l'attribution d'une aide à l'emploi versée par l'association. La loi renforce aussi l'égalité d'accès[5] qui devra être réalisée d'ici l'année 2015 au plus tard. Cette obligation concerne notamment le lieu de travail, les nouvelles technologies, les postes de travail, la formation professionnelle (…). Et désormais, toute entreprise ayant des représentants du personnel est dans l'obligation de négocier tous les ans[6] sur la question du handicap. Le législateur a aussi créé les Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH)[7] et mis en place la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH)[8]. Enfin, la loi applique l'obligation d'emploi pour les entreprises du secteur public par l'instauration d'un Fond pour l'Insertion Professionnelle dans la Fonction Publique (FIPFP).

b) Les modalités de réponses offertes aux entreprises

Le législateur offre aux entreprises concernées par l'OETH, cinq moyens de réponses. D'après le Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, un employeur peut s'acquitter de son obligation en employant directement des personnes handicapées[9]. Il peut également accueillir des stagiaires[10] ou des alternants handicapés, et conclure divers contrats de sous-traitance[11] (fournitures,

[1] Articles L.1133-2, L.1133-3, L.3122-26 et L.5213 du Code du Travail
[2] Un traitement pour une situation comparable de personne occupant une fonction suffisamment proche
[3] Compris les emplois dit « Exclus » : le contrat emploi solidarité, le contrat de travail temporaire, la succession de CDD inférieurs à 12 mois, le contrat d'expatrié et tous les contrats conclus par un employeur établi hors du territoire national, le contrat de VRP multicartes, le contrat de rééducation en entreprise chez le même employeur
[4] Compte un travailleur handicapé de moins de 26 ans ou de 50 ans et plus, recrute un chômeur de longue durée ou une personne issue d'un ESAT (ex-CAT) ou d'une entreprise adaptée (ex-ateliers protégé), embauche ou emploie un salarié dont le handicap lourd est reconnu, embauche pour la première année une personne handicapée…
[5] Cité, locaux d'habitation, bâtiments publics, transports collectifs, écoles...
[6] Négociation triennale pour les entreprises ayant conclu un accord collectif ou de branche
[7] Remplace la Cotorep (Commission technique d'orientation et de reclassement et professionnel)
[8] Remplace la CDES (Commission départementale d'éducation spéciale)
[9] Les bénéficiaires de l'OETH de la loi du 11 février 2005
[10] Pour une durée égale ou supérieure à 40 heures et dans la limite de 2% de l'effectif total de l'entreprise
[11] Les établissements peuvent remplir désormais jusqu'à 50% de leur obligation d'emploi en passant des contrats de sous-traitance avec les entreprises adaptées, les centres de distribution de travail à domicile les établissements ou centre d'aide par le travail (ESAT)

prestations de services ou de mise à disposition de travailleurs handicapées). En effet, à partir du Guide des ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) et EA (Entreprise Adaptée)[1], nous pouvons distinguer dix domaines d'activités professionnelles des structures :

- l'artisanat (cadeaux d'entreprise, objets de décoration…),
- la bureautique informatique (télémarketing, multimédia…),
- les espaces verts (entretien, création…),
- l'évènementiel, (accueil, théâtre, traiteur…),
- l'industrie graphique (imprimerie, gravures…),
- la logistique et le conditionnement (fabrication d'emballage, mise sous plis…),
- les prestations industrielles (peinture…),
- la production agro-alimentaire (viticulture, élevage…),
- la propreté et l'entretien (nettoyage de véhicules, blanchisserie…),
- la restauration-hôtellerie (plateau-repas, traiteur…).

Les entreprises de plus de vingt salariés qui ne remplissent pas totalement, ou en partie l'OETH doivent verser à l'Agefiph une contribution financière, basée sur la différence entre le nombre de travailleurs à employer dans le cadre de l'obligation légale et le nombre d'emplois mis en œuvre (différence couramment appelée 'unités manquantes').

Une entreprise peut passer une convention avec l'Agefiph. Dans ce cas, elle peut bénéficier d'une aide financière pour l'aider à atteindre les objectifs prévus dans les textes de la convention. Néanmoins, même si un employeur ne signe pas de convention avec l'Agefiph, il peut tout de même bénéficier des aides et de l'appui de l'Agefiph, dans le cadre de la réalisation d'actions en faveur de l'emploi des personnes handicapées. En revanche, dans ces deux cas, l'entreprise n'est pas exonérée du versement de la contribution financière à l'association, tant qu'elle n'atteint pas le taux légal d'emploi de 6%.

Une entreprise a également la possibilité de conclure un accord[2] agréé par la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et la Formation Professionnelle (DDTEFP). Pendant toute la durée de l'accord, elle s'engage à réaliser un plan d'actions à travers des objectifs de recrutement, d'insertion et de formation, d'adaptation aux mutations technologiques et de maintien dans l'emploi. Pendant toute sa durée de validité, l'accord étend l'OETH à tous les établissements de l'entreprise, et lui permet d'être exonérée du versement de la contribution financière à l'Agefiph. En revanche, l'employeur ne bénéficie plus des aides de l'association, sauf pour les actions qui iraient au-delà du

[1] GESAT, *Le Guide des ESAT et EA*
[2] Branche, entreprise ou d'établissement

cadre de l'accord. Il existe actuellement une vingtaine de conventions en vigueur et une soixantaine d'accords agréés[1].

c) Le contrôle, les sanctions et les pénalités

Chaque année, les entreprises concernées par l'OETH reçoivent une Déclaration Obligatoire annuelle pour l'Emploi de Travailleurs Handicapés (DOETH) à compléter, pour déclarer le nombre de bénéficiaires[2] présents dans leur effectif, entre le 1er janvier et le 31 décembre de l'année. La déclaration doit être envoyée à la DDTEFP pour le 15 février de chaque année[3]. *« Le manquement à l'obligation légale ou le défaut de déclaration (qui lui est assimilé) entraine le versement au Trésor Public (et non à l'Agefiph) d'une pénalité»*[4]. Depuis le 1er janvier 2006, la pénalité équivaut au montant de la contribution due à l'Agefiph majoré de 25% pour les entreprises qui ne satisfont pas l'OETH pendant plus de 3 années successives. La législation incite davantage les entreprises à recruter. En 2010, l'ensemble des entreprises qui n'atteignent pas le quota de 6% d'emploi de personnes handicapées et qui n'auront engagé aucune action concrète en leur faveur entre 2006 et 2009, feront l'objet d'une augmentation du montant de la contribution Agefiph[5]. Le montant de la contribution annuelle passe à 1 500 fois[6] le SMIC pour chaque unité manquante[7] de personne handicapée, et ce, quelque soit l'effectif de l'entreprise.

2. Un dispositif institutionnel complet

a) L'accompagnement, l'insertion et le maintien dans l'emploi

Afin de favoriser l'insertion professionnelle des personnes handicapées, des structures ayant pour vocation d'offrir un large spectre de prestations diversifiées ont émergé. En effet la loi du 10 juillet 1987 a créé l'Agefiph. L'association a pour principales missions le pilotage, l'animation et le financement des réseaux nationaux, ainsi que l'accompagnement au quotidien des entreprises et des personnes handicapées, à toutes les étapes de la vie professionnelle. C'est le Fond pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (Fiphfp) qui remplit les mêmes fonctions que l'Agefiph, pour le secteur public. Puis la loi du 11 février 2005 crée la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) dans chaque département. C'est un guichet

[1] AGEFIPH. Site Web : entreprises
[2] Personnes concernées par l'obligation d'emploi
[3] Articles L. 5212-5, R. 5212-1 et R. 5212-2 du Code du travail
[4] Articles L. 5212-5 et L. 5212-12 du Code du travail
[5] Articles D. 5212-20, D. 5212-21 et D.5212-27 du Code du travail
[6] Contre 400 à 600 fois normalement suivant l'effectif de l'entreprise
[7] 1 unité = présence de 6 mois à temps complet d'un bénéficiaire de l'OETH

unique dédié à l'ouverture de prestations et de droits destinés aux personnes handicapées pour des possibilités d'appui dans l'accès à la formation et à l'emploi, ainsi qu'à l'orientation vers les établissements et services spécialisés. C'est au sein de cette structure que siège la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH)[1]. Elle se prononce sur l'orientation de la personne handicapée et sur les mesures pour assurer son insertion scolaire, professionnelle et sociale[2].

Les structures labélisées CAP EMPLOI[3] assurent une mission de service public dédiée à l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Elles constituent ainsi un véritable réseau professionnel pour les personnes handicapées et les entreprises. Le Service d'Appui et de Maintien en Emploi des Travailleurs Handicapés (SAMETH) est un service d'information, de conseil, de facilitation et d'ingénierie, qui apportent un appui aux entreprises et aux travailleurs handicapés. Le SAMETH aide à la recherche et/ou à la mise en œuvre de solutions de maintien dans l'emploi des personnes handicapées. L'association HANPLOI œuvre pour le recrutement et la recherche d'emploi des travailleurs handicapés, à travers son site web de recrutement spécialisé.

« Les associations sont actives et écoutées : la pression qui pèse sur les entreprises est donc forte, et l'on peut raisonnablement espérer que les choses évolueront dans le bon sens »[4].

b) La lutte contre la discrimination liée au handicap

La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (HALDE) a pour mission de lutter contre les discriminations[5] prohibées par la loi, de fournir toute l'information nécessaire liée, d'identifier et de promouvoir les bonnes pratiques pour faire entrer dans les faits le principe d'égalité et de promouvoir l'égalité des droits. En effet, la HALDE enregistre 20% de ses réclamations au titre du handicap, qui représente le second motif pour lequel l'organisme est saisi. Près de 7 000 cas lui ont ainsi été adressés depuis sa création et la moitié des dossiers concerne l'emploi. Les interventions de la HALDE ont abouti à des condamnations devant les tribunaux. Des personnes discriminées en raison de leur handicap ont ainsi obtenu des indemnités allant jusqu'à 42 000€. *« La discrimination envers le handicap est une de celles contre lesquelles le consensus social est le plus important. Une enquête d'opinion réalisée pour le compte de la Halde[6] a montré que 92% des Français considéraient que ce type de discrimination n'était pas tolérable, plaçant celle-ci au tout premier rang des luttes à mener. »[7]*

[1] Remplace la COTOREP et la Commissions départementales d'éducation spéciale (CDES)
[2] Attributions carte invalidité (CIN), reconnaissance qualité travailleur handicapé (RQTH), l'allocation aux adultes handicapés (AAH)…
[3] 107 organismes de placement spécialisés
[4] SCHWEITZER Louis, *Les discriminations en France*, Robert Laffont, Paris 2009, page 91
[5] Articles L.1133-2, L.1133-3, L.3122-26 et L. 5213-6 du Code du travail : inégalité de traitement fondée sur l'origine, le sexe, le handicap…dans un domaine visé par la loi, comme l'emploi, le logement, l'éducation…
[6] Sondage CSA de décembre 2006
[7] SCHWEITZER Louis, *Les discriminations en France*, Robert Laffont, Paris 2009, page 90

c) Des résultats probants mais des efforts à poursuivre

Les nouvelles dispositions issues de la loi du 11 février 2005, ainsi que les différentes structures favorisant l'insertion, le maintien et l'évolution dans l'emploi des personnes handicapées, permettent de noter quelques résultats. En effet, *« pour 90 % des Français, le travail des associations est primordial pour l'application des dispositifs en faveur des personnes handicapées »*[1]. Un sondage réalisé par Louis Harris auprès de 200 entreprises pour l'Agefiph, démontre que 93 % des employeurs ayant recruté une personne handicapée se déclarent satisfaits. D'après les chiffres clés d'avril 2010 illustrés par l'Agefiph, 48% des entreprises ont un quota inférieur ou égal à 6% (contre 50% en 2006 et 39% en 1987), mais supérieur à 0%. En 2007, on comptabilise 262 700 travailleurs handicapés recrutées (contre 110 000 en 2005, et 7 000 en 1987). Et 77% des employeurs remplissent tout ou partie de leur obligation en 2005 (94 870 établissements assujettis). Le nombre de personnes handicapées bénéficiaires d'actions de bilans et de formation a augmenté de 24%, soit 97 684 personnes. En 2008, le montant de la contribution financière versée à l'Agefiph s'élève à 574 million d'euros et concerne 54 985 établissements issus du secteur privé. Pour la deuxième année consécutive, ce montant est en baisse. Cela démontre un réel effort de la part des entreprises pour la réalisation d'actions. Néanmoins, en 2007, comme nous pouvons le constater sur le graphique précédent, l'Agefiph enregistre encore 45% d'entreprises privées qui n'atteignent pas l'OETH de 6%, dont 21% qui ont un quota « zéro » mais inférieur au 6% (donc qui ne font ni d'emploi direct, ni de sous-traitance). Et le taux d'emploi national des personnes handicapées équivalent temps plein[2] était de 2,4% en 2007 dans le secteur privé assujetti, au lieu des 6% imposés par le législateur.

C- COMMENT REAGISSENT LES ENTREPRISES

1. Des positionnements différents

Le combat des entreprises varie fortement d'une entreprise à l'autre. Différents facteurs peuvent expliquer les différents positionnements. En effet, la volonté (responsabilité, éthique…), la capacité (secteur d'activité, taille, moyens…), la contrainte (obligation légale, pénalité financière…) sont les éléments déclencheurs ou non, d'une action en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

[1] HARRIS Louis. Enquête qualitative *Enquête d'opinion sur le handicap*, septembre 2009
[2] Temps de travail partiel évalué en temps de travail complet

a) Les entreprises qui ne s'engagent pas ou qui intègrent la « contrainte »

En plus des entreprises dites à quota « zéro », d'après une étude menée par l'Agefiph-Credoc, *« 20% des établissements n'emploient aucune personne handicapée et n'en n'ont jamais embauché »*[1] entre 2005 et 2007. En 2008, 25% des établissements privés assujettis à l'OETH versent uniquement une contribution financière à l'Agefiph, et s'acquittent ainsi de leur OETH par ce moyen. D'autres ont uniquement recours à la sous-traitance auprès des ESAT ou EA. Cela s'explique en partie par la suffisance d'une facture de seulement 315€[2] d'achats réalisés auprès d'un ESAT (ou EA) pour éviter de payer la surcontribution financière à l'Agefiph. Ces entreprisses ne font donc pas d'effort d'embauche directe et n'engagent pas vraiment d'actions directes et qualitatives pour le développement de l'insertion et de l'emploi des personnes handicapées. *« De nombreuses entreprises préfèrent payer une contribution plutôt que de respecter le taux requis ».*[3]

b) Les PME peinent à répondre à l'obligation légale

En général, si les grandes entreprises parviennent à mobiliser les moyens et les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés par le cadre légal, ce n'est pas toujours le cas des Petites et Moyennes Entreprises (PME). En effet, les grandes entreprises ont à leur disposition des procédures de gestion des ressources humaines efficaces. C'est notamment ce qui leur permet de mettre en œuvre assez facilement leur politique en matière d'insertion professionnelle de personnes handicapées ; encore faut-il qu'elles le souhaitent et qu'elles adoptent une démarche volontariste en ce sens. Ce qui n'est pas le cas des PME. Ce type de structure est très souvent dépourvu d'outils pour mener à bien leurs actions et insérer des travailleurs handicapés. C'est pourquoi le législateur a reporté l'application de la surcontribution prévue en 2010. Il a accordé un délai de six mois à ces entreprises, afin de ne pas les fragiliser. Mais si elles ne mettent pas en place d'actions en faveur de l'insertion de personnes handicapées, elles devront payer la surcontribution financière. L'Agefiph estime que environ 6 000 entreprises, essentiellement des PME, devaient tomber sous le coup des sanctions renforcées en 2010.

c) Des entreprises socialement responsables

D'autres entreprises choisissent d'adopter une démarche proactive autour du handicap. En effet, d'après la HALDE en 2005, elles sont 44% à s'être engagées moralement et à avoir pris des mesures en

[1] ENTREPRISES & CARRIERES. Insertion des personnes handicapées, mai 2009, n°954
[2] Idem
[3] SCHWEITZER Louis, *Les discriminations en France, Robert Laffont*, Paris 2009, page 93

matière de lutte contre les discriminations. Et 32% d'entre elles ont mis en place des actions concrètes pour diversifier le profil des salariés recrutés (sexe, âge, handicap…). Aussi quelques employeurs ont décidé de créer une mission handicap et de nommer un responsable pour mener à bien leur politique. La majorité de ces entreprises parvient à remplir tout ou partie de l'OETH, car le plus souvent elles connaissent les aides à l'emploi des personnes handicapées, et ont une bonne connaissance des acteurs de l'insertion des travailleurs handicapés. En 2007, 7% des entreprises du secteur privé ont conclu un accord agréé, soit 69 200 établissements[1], pendant que d'autres ont préféré signer une convention avec l'Agefiph pour bénéficier d'un soutien financier, de conseils et d'un suivi. Selon les rapports d'activités de l'association, elles sont 35 en 2009 (13 en 2008 et 18 en 2007) à s'être engagées par la signature d'une convention. Cependant, malgré les différents engagements pris par certains employeurs, le handicap reste peu formalisé dans la stratégie ressources humaines. Or, selon M. Khalid HAMDANI, dirigeant de l'Institut Ethique Diversité, il faut *« 5 ans, soit un cycle et demi économique, pour qu'un sujet soit internalisé ».* En effet, à travers un baromètre social effectué en décembre 2009 auprès de 138 entreprises qui affichent et communiquent sur la question de la diversité, il démontre que 26% d'entre elles ont une Direction 'diversité' dans leur organigramme, et seulement 70% (des 26%) réalisent un reporting Ressources Humaines relatif au thème de la diversité. Il explique donc que *« c'est un sujet encore social et non business* », et que la France, contrairement à d'autres pays (Inde, Canada…), *« a une approche sociale et d'assistance au lieu d'avoir une approche liée à la compétitivité. »*

2. Les entreprises qui misent sur les managers

a) Le rôle du manager

D'après les cours théoriques en management délivrés par les intervenants de l'Institut de Gestion Sociale (IGS), le manager est par définition une personne qui gère une équipe dans un environnement mouvant. Il utilise les bons outils dans le bon contexte, et trouve le juste équilibre entre les besoins de résultats et les besoins d'humanité. Deux qualités s'imposent dans le management : le sens de la décision et le sens de l'écoute. Le rôle du manager est de définir les missions de chacun autour d'un projet commun, de fixer des objectifs adéquats et de déléguer. Aussi, il est capable d'utiliser les subtilités du langage en communication courante, et en stratégie d'action pour diriger, suggérer, rassurer, réconforter, réprimander ou même exprimer son mécontentement. Le manager à la capacité notamment de dire non, de faire respecter les règles en étant ferme sur les objectifs et souple sur la manière de les atteindre. Il a également la faculté de régler les conflits, ou de créer et de maintenir une ambiance de travail saine et plaisante dans son équipe. Il existe différents styles de management.

[1] AGEFIPH. *Chiffres clés avril 2010*, 2010

D'après la grille de management de Blake et Mouton[1], la pratique habituelle d'un manager qui relève de son style de management, peut se définir selon deux dimensions. La première est liée à l'intérêt pour la production : souci porté aux activités, décisions, structures, procédures et méthodes permettant l'atteinte des objectifs fixés. La seconde tient à un intérêt pour le personnel : prise en compte des besoins, attentes et personnalités des collaborateurs. Le croisement de ces deux dimensions génère cinq grands styles de management : le commandant autoritaire qui demande la soumission du subordonné ; celui qui cherche avant tout à développer un bon climat de relations humaines ; le manager « laisse faire » qui s'efface devant les procédures ou les règles du métier ; celui qui privilégie les compromis réalistes et souvent peu ambitieux ; le style recherchant l'intégration optimale des deux types d'exigences. Cependant, le style pratiqué est en général un mélange de plusieurs 'styles types' et l'un d'entre eux est toujours dominant.

b) Pourquoi l'impliquer ?

Les managers n'exercent leur autorité que dans le cadre d'un mandat qui respecte des règles (lois, organisations, Direction Générale…). A la Sacem, au regard du handicap, ils sont conscients d'exercer leurs fonctions sous le respect *« des instructions de la part de la Direction, de la DRH, du médecin du travail »*[2] *(voir ANNEXE III)*. Par conséquent, ils sont de véritables porte-paroles des politiques d'une entreprise. *« C'est certainement au niveau du management opérationnel que se situe une des clés du succès de la communication »*[3]. Tout exercice de management qui enfreint ces lois est susceptible de générer des préjudices, subis par l'entreprise. En effet, il a été constaté que tout comportement illégal du supérieur (entendu le manager), génère presque systématiquement un comportement malsain de la part de ses collaborateurs, et donc in fine, de toute une entreprise. D'après l'étude menée par l'APEC en novembre 2009, les managers *« éprouvent une réelle difficulté à dire ce qu'est le handicap qu'ils renvoient avant tout à une notion de difficulté, dans la vie quotidienne et dans le monde du travail* ». Ils ont d'ailleurs ressenti une certaine gêne à parler de handicap.

Le salarié en situation de handicap est un salarié comme un autre. Cependant, dans de nombreux cas, le traitement d'un collaborateur handicapé devrait être différencié de celui d'un salarié 'lambda'. Or les managers ont très souvent un niveau d'exigence important quant à ces personnes. Cela pose la problématique du management au quotidien, et donc de l'insertion des personnes handicapées dans les équipes.

---

[1] BLAKE Robert et Jane S. MOUTON, *Les deux dimensions du management*. Éditions d'Organisation, 1972
[2] Entretien du 15/10/2010 – Manager n°2, question n°16
[3] REALE Yves et DUFOUR Bruno, Le DRH stratège, Editions d'organisation, Septembre 2009, page 153

Aussi, le management renvoie à des notions de performances individuelles et collectives, mais face aux préjugés qui peuvent exister (une personne handicapée est moins performante, fatigue plus vite, est trop absente…), les managers sont très souvent réticents à l'idée d'embaucher une personne handicapée dans leur équipe. Face à ces constats, il est donc essentiel de les sensibiliser et de les former de manière conséquente, afin de maximiser les chances de réussite d'intégration de travailleurs handicapés et de *« neutraliser les mauvais chef »*[1]. C'est pourquoi Robert SUTTON[2] souligne à travers son ouvrage, l'impact négatif d'un manager incompétent, qui par son comportement dévalorise ses collaborateurs. En effet, la société IBM à travers son septième accord sur l'emploi des personnes en situation de handicap 2007-2009, maintient son dispositif de sensibilisation et de formation pour ses *« nouveaux managers dès leur prise de fonction».* Carrefour, l'un des leaders de la grande distribution, a signé son quatrième accord d'entreprise pour la période 2008-2010, à travers lequel cette entreprise sensibilise *« les managers au premier plan », « car ce sont eux qui sont en contact avec les personnes ».* Bien d'autres accords d'entreprises, d'établissements ou de groupes consacrent une partie spécifique pour la sensibilisation et la formation de l'encadrement. Ces entreprises ont bien saisi l'importance et la nécessité de mener des actions auprès de ce public, qui occupe un rang stratégique essentiel dans leurs organisations, mais qui ont besoin d'être soutenu. Le management est un exercice difficile. En effet, face à la gestion du handicap*, « c'est délicat de ne pas surprotéger et de garder un équilibre pour ne pas susciter de jalousie »* [3] entre les membres d'une équipe. La *« spécificité de compétence… doit être, de nos jours, largement partagé par un grand groupe de managers, et ils n'y sont pas toujours préparés ».*[4]

3. Une nécessité d'adaptation pour la Sacem

a) Une politique handicap balbutiante et un taux d'emploi à faire évoluer

Les principales missions de la Sacem sont de négocier avec les utilisateurs de musique les contrats d'autorisation de diffusion et de reproduction. Les perceptions qui sont réparties entre les sociétaires (déduction faîte des charges de fonctionnement), se sont élevées à 762 millions d'euros en 2009. Aussi, elle rémunère les auteurs, compositeurs et éditeurs de musique sur la base de la diffusion et de la reproduction de leurs œuvres (répartition des droits). La société civile de gestion collective à but non lucratif compte 1 515 collaborateurs en 2009, dont 861 situés en Ile de France, à Neuilly-sur-Seine, et 654 au sein de 84 délégations réparties sur toute la France, constituant ainsi le Réseau Régional.

[1] REALE Yves et DUFOUR Bruno, *Le DRH stratège*, Editions d'organisation, Septembre 2009, page 134
[2] SUTTON Robert, Objectif Zéro-sale-con, Vuibert, 2007
[3] Entretien du 15/10/2010 – Manager n°2, question n°11
[4] REALE Yves et DUFOUR Bruno, Le DRH stratège, Editions d'organisation, Septembre 2009, page 151

A travers une politique des Ressources humaines axée sur la mobilité interne, l'évolution professionnelle et l'égalité professionnelle, la Direction s'engage désormais sur le domaine de la santé et remplace l'intitulé de son Service Médico-Social par le Service Prévoyance et Santé au travail depuis le mois de mars 2010. En effet, en novembre 2009, le Directeur Délégué membre du Directoire de la Sacem et le Directeur des Ressources Humaines, ont décidé de développer et de donner une impulsion forte à la prise en compte du handicap dans l'entreprise, à l'occasion de la 13ème semaine pour l'emploi des personnes handicapées. Cette politique s'inscrit dans la continuité de la responsabilité sociale de la Sacem menée depuis quelques années, qui s'est traduite notamment par la signature d'un accord pour l'égalité professionnelle et salariale homme/femme en janvier 2008, puis par la signature d'un accord senior en novembre 2009. A travers sa politique handicap, restant *« à définir et à mettre en œuvre »*[1], l'entreprise souhaite la concrétiser par un accord *(voir ANNEXE I).* La Sacem a la volonté de contribuer activement au développement de l'emploi des travailleurs handicapés, par la définition d'une politique concertée et adaptée à sa situation, et à ses besoins, s'inscrivant dans le cadre défini notamment par la loi du 11 février 2005. Elle souhaite ainsi mieux répondre à l'OETH. En effet, au 31 décembre 2009, six sites[2] étaient concernés par l'obligation d'emploi pour un effectif total assujetti de 837 personnes. Mais, parmi ces sites, 3 ont permis d'occuper 29 salariés bénéficiaires de l'obligation d'emploi, au lieu de 47 théoriquement nécessaires. Cela porte ainsi le taux d'emploi de travailleurs handicapés dans l'entreprise à 3,4% au lieu des 6% imposés par le législateur, ainsi que le versement d'une contribution financière à l'Agefiph de 100 336 € en 2009. Le Responsable Prévoyance et Santé au Travail justifie cette situation par le fait que l'entreprise *« n'avait pas vraiment de politique »* en la matière, et précise aussi que le handicap n'est pratiquement *« pas visible »* à la SACEM . Une tentative de recueil de l'avis des salariés sur le thème a été faite par le biais d'un forum en début d'année 2010, mais *« le forum n'a pas eu l'effet escompté et c'était un véritable échec ». « Seulement 11 personnes y ont participé »*. Il explique cet échec par *« une absence de communication autour du projet »*. Cependant, plusieurs contrats de sous-traitance ont été conclus entre la SACEM et des entreprises du secteur protégé. Mais des efforts en ce sens restent à poursuivre pour faire évoluer davantage le taux d'emploi de personnes handicapées, en dynamisant son taux d'emploi indirect[3]. Enfin, l'entreprise n'a pas du tout recours à l'emploi de personnes handicapées dans le cadre de stage ou de formation.

Comme nous avons pu le constater bien avant, il est encore rare que les entreprises intègrent la question du handicap dans leur stratégie ressources humaines. Le volontarisme est fréquent, mais la stratégie est très souvent embryonnaire.

---

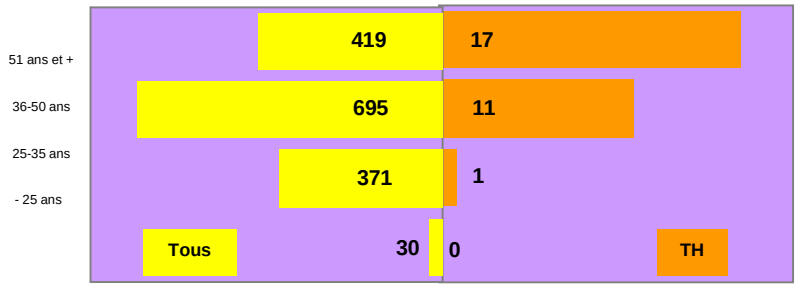
1 Entretien du 30/04/2010 - Responsable Prévoyance et Santé au Travail - réponse n°12

2 Les six établissements sont : Neuilly sur Seine (siège social), rue de l'Eglise, rue Bouttard, La Villette, et la Direction Régionale de Bordeaux

3 Unité bénéficiaire de 0,38 en 2009 due aux contrats de sous-traitance (ESAT et EA)

b) *Les enjeux d'une politique concluante*

Pyramide des âges au 31/12/2009 des collaborateurs de la Sacem



En 2009, une analyse du bilan social *(voir ANNEXE V)* et de l'emploi des personnes handicapées dans l'entreprise permet de dégager différents constats. En effet, les salariés handicapés sont tous en CDI. Ils disposent majoritairement de la RQTH. En fin d'année, l'ancienneté moyenne des collaborateurs handicapés à la SACEM est de 24,6 ans contre 16 ans pour l'ensemble de la population. Cela démontre une réelle politique de maintien dans l'emploi de ces personnes. Néanmoins en 2009, 7 personnes ont fait l'objet d'un licenciement pour inaptitude[1]. Aussi, la population handicapée est plus âgée que l'ensemble des collaborateurs, à raison d'une moyenne de 50,7 ans contre 43 ans pour l'ensemble de l'effectif. Leur potentiel de départ en retraite imminent risque de faire chuter de manière conséquente le taux d'emploi actuel de l'entreprise, puisque près de la moitié (48,3%) a plus de 55 ans. Et par conséquent, si la société ne réagit pas rapidement, le montant de la contribution continuera d'augmenter les années à venir. Aujourd'hui chaque site concerné par l'OETH dans l'entreprise est soumis à une déclaration d'emploi de travailleurs handicapés, et à ce propos, on constate une grande disparité du taux d'emploi. En effet, l'établissement de La Villette dépasse son obligation d'emploi (7,6%), tandis que les établissements de la 'rue Boutard' et de 'la Direction Régional de Bordeaux' n'emploient aucun collaborateur ayant la RQTH. Ils s'exposent ainsi au risque de la sur-contribution des établissements à quota « zéro ». Les collaborateurs handicapés occupent des métiers diversifiés au sein de différents départements de l'entreprise (chargé de vérification, chef de groupe, contrôleur de gestion, employé d'archives, enquêteur, huissier manutentionnaire, magasinier, menuisier, peintre, secrétaire...). Et tout comme l'ensemble de la population, ils sont principalement issus de la catégorie socioprofessionnelle 'employé'.

Au regard du contexte de la SACEM quant à son OETH, la société civile de gestion collective a tout intérêt à se lancer dans une démarche proactive et concluante rapidement. En plus d'une responsabilité sociale élargie, du respect de la loi du 11 février 2005 et de la neutralisation du montant de la contribution financière versée à l'Agefiph, le projet recouvre de multiples enjeux. En effet, par le biais d'une politique volontariste et efficace, la SACEM véhiculera *« l'image d'une entreprise handi-accueillante »*[2]. Cette image lui permettra de faciliter le recrutement de personnes handicapées en attirant plus facilement leurs candidatures. A travers son guide emploi/handicap des entreprises,

[1] Bilan social Sacem 2009

[2] GOD Barbara - Chargée de mission handicap au Crédit Agricole S.A., « Manager un collaborateur en situation de handicap », organisée par la mission handicap formation Hand'IGS, 09/04/2010

l'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT*)* démontre que *« les personnes handicapées sont facteur de rassemblement et vecteur de confiance, car elles permettent de renouveler l'intelligence de ce qu'est une communauté d'entreprise ».* Aussi, elles *« apportent à l'entreprise un supplément d'humanité »,* tant aux *« collaborateurs »*, qu'à ses *« clients »*. C'est aussi l'occasion pour la SACEM de bénéficier d',aides à l'embauche et aux formations pour les travailleurs handicapés, ainsi que de pouvoir adapter ses postes de travail en fonction des contraintes liées aux handicaps de ses collaborateurs.

c) Les managers de proximité : une réelle opportunité

Les *« facteurs recensés qui influent dans la qualité de l'intégration sont la culture d'entreprise, les moyens humains internes, le profil des managers et la connaissance du handicap »*[1]. Les managers sont les *« moteurs de la responsabilité sociale des entreprises sur le sujet du handicap »*[2]*.* En effet, le management est un élément clé dans la mise en œuvre et le succès de la politique handicap de la SACEM. Les managers sont le relais dans le déploiement de la stratégie de l'entreprise. Or comme le précise le Responsable Prévoyance et Santé au Travail, « *l'encadrement ne connaît pas le handicap et n'est donc pas sensibilisé»* sur le sujet. Selon lui*, « les mentalités de l'encadrement sont à faire évoluer »*[3] sur ce sujet.

Les managers de proximité de la SACEM représentent 254 personnes en juin 2010[4]. Ce qui représente un taux d'encadrement de proximité de 16,8%, soit un manager pour six personnes environ. Ce qui démontre une proximité physique importante et l'opportunité régulière d'animer des réunions pour informer leur équipe. Ils les informent notamment sur l'évolution des processus, sur les activités et les objectifs fixés (…). Les managers de proximité sont donc un réel potentiel pour la mise en œuvre de la politique handicap de l'entreprise. Globalement, ils sont conscients qu'une politique est nécessaire et même indispensable[5], pour la prise en compte et l'intégration du handicap dans l'entreprise. *Et « plus que l'encadrement supérieur »*[6], le manager de proximité est *« vecteur et garant de la mise en place des pratiques »*. Il a aussi la capacité d'instaurer *« un climat de confiance »,* qui *« permet de mieux tenir compte du handicap d'un collaborateur »*[7]*,* comme le précise un des manager de proximité de l'organisme de gestion collective situé au sein du réseau régional. Alors **comment s'appuyer sur les managers de proximité pour en faire des relais d'une politique handicap volontariste ?**

---

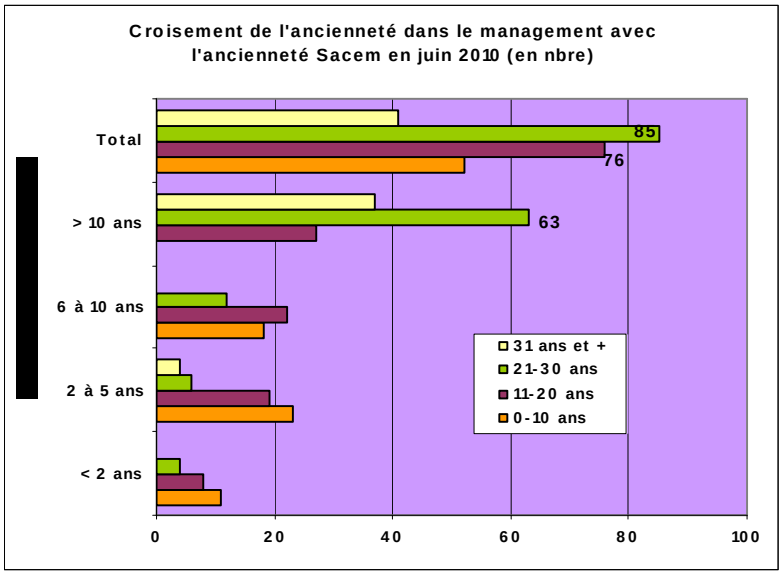
1 OPCALIA. *Evaluation des pratiques des adhérents Opcalia vis-à-vis des salariés handicapés*, septembre 2009
2 HANPLOI. Pour le recrutement de personnes handicapées
3 Entretien – Réponse n°10
4 Voir annexe V
5 Résultats de l'enquête menée auprès des managers de proximité en juin 2010
6 Entretien du 13/10/2010 – Manager n°1, réponse n°16
7 Entretien du 15/10/2010 – Manager n°2, réponse n°25

II. L'ENCADREMENT DE PROXIMITE A LA SACEM : UN LEVIER INTERNE INEXPLOITE

A- LE MANAGEMENT DE PROXIMITE FACE A LA GESTION DU HANDICAP

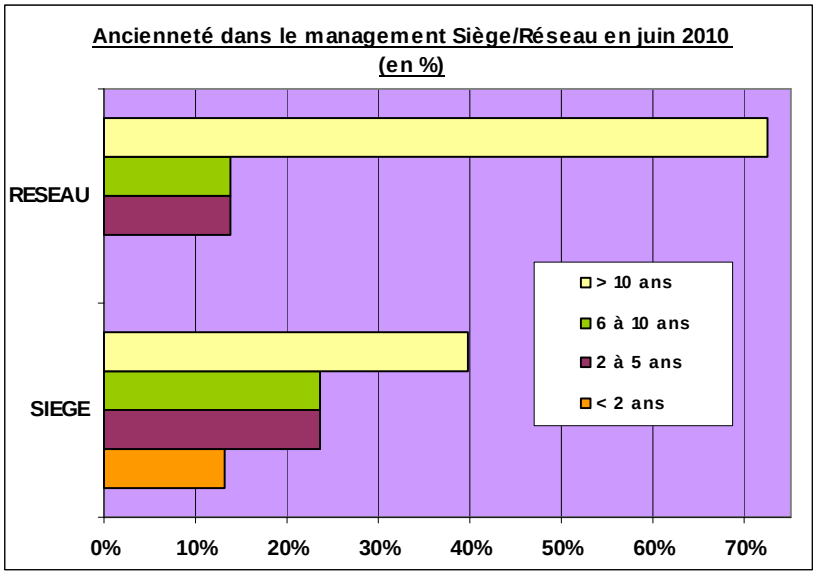
1. Qui sont-ils ?

a) Les managers de proximité du « Siège » et du « Réseau »



La notion d'encadrement de proximité à la Sacem signifie qu'un manager, quel que soit le degré de ses attributions, mène les entretiens annuels d'appréciation, et qu'il a donc une équipe sous sa responsabilité. Il contrôle et apprécie les activités de ses collaborateurs et fixe les objectifs individuels de travail chaque année (et ponctuellement). En effet, tous les managers de l'entreprise ne réalisent pas les entretiens annuels d'appréciation. Les managers concernés par la nature de proximité définie ci-avant sont 167 au siège social et 87 à la Direction du réseau régional. La population managériale de proximité est peu féminisée : 72% d'hommes contre 28% de femmes. Les managers de proximité sont âgés en moyenne de 47 ans. Ils ont une ancienneté à la Sacem de 20 ans en moyenne et sont encadrants depuis environ 13 ans. Cela permet de démontrer que la majorité des managers de proximité évolue et accède à la fonction de manager pendant leur carrière à la Sacem. Le dynamisme de la mobilité interne et les perspectives d'évolution dans la société sont ainsi illustrés. De plus, on constate qu'il leur faut environ 7 ans pour accéder à l'encadrement.

Néanmoins, à partir d'une analyse quantitative et qualitative de la population, on constate que les managers de proximité du siège et du réseau présentent des profils différents. En effet, la responsable Recrutement-GPEC-Mobilité explique que « *les managers du siège sont issus d'une politique de promotion interne à travers une reconnaissance technique, acquise par leur expérience et leur ancienneté sur le poste, tandis que les managers du réseau sont issus de recrutements externes basés directement sur des compétences en management avérées ».* Les managers du réseau sont plus anciens dans l'entreprise que ceux du siège (21% contre 14% ont une ancienneté de plus de 31 ans et plus), tandis que 66% des managers de proximité du siège ont une ancienneté située entre 10 et 30 ans dans l'entreprise. Les managers de proximité du réseau sont 73% à détenir une ancienneté dans l'encadrement de plus de dix ans, contre 40% pour les managers du siège. En effet, 47% (82) des managers du siège ont entre 2 et 10 ans d'ancienneté en tant qu'encadrant. Les managers du réseau ont tous une ancienneté managériale supérieure à 2 ans, comparés à ceux du siège, plus jeunes dans leur fonction, car 13% d'entre eux sont manager depuis moins de 2 ans. On remarque aussi que l'encadrement de proximité du réseau est très masculinisé (96%) alors que celui du siège est plutôt équilibré avec 60% d'hommes et 40% de femmes. Il n'y a pas de styles prédéfinis en matière de management à la Sacem. En effet, après avoir interrogé deux managers de proximité sur la question, il en ressort qu'en fonction de leur personnalité et des caractéristiques de leurs collaborateurs, ils adaptent leur management.[1]

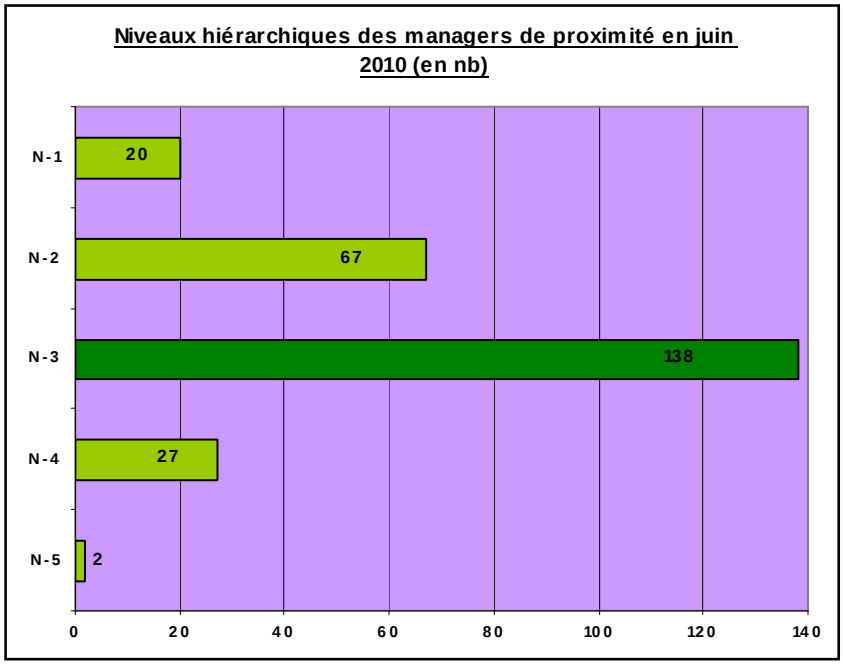


Nous pouvons globalement retenir que l'encadrement de proximité de la Sacem, a majoritairement une ancienneté entre 11 et 20 ans dans l'entreprise (63,4%). 50% d'entre eux sont confirmés dans leur fonction en tant que manager (plus de 10 ans). Ils ont donc une culture forte de l'entreprise. Et de part leur ancienneté, à la Sacem et dans leur fonction, ils ont également la capacité d'influencer significativement leurs collaborateurs vers la prise en compte du handicap dans les équipes de travail, et de faciliter l'intégration d'un collaborateur handicapé.

[1] Entretiens du 13 et 15/10/2010 – Question n°24

b) *L'organisation : les limites des managers*

A partir d'une analyse de l'organisation de la société *(voir ANNEXES VI et VII)*, nous pouvons constater que la structure de la Sacem est de type taylorienne (bureaucratique mécanique). *« La parole et l'initiative résident au sommet, et les managers opérationnels sont des courroies de transmissions pour distribuer la parole qui vient d'en haut et mettre en œuvre le plan décidé »*[1]. En effet, pour un effectif de 1 515 personnes en 2009, l'organigramme détaillé de l'entreprise présente six niveaux de découpages. Hormis le Conseil d'Administration, l'organigramme est composé de cinq Directions, 37 centres de responsabilité, 99 unités de responsabilité, 177 entités de responsabilité de premier niveau, 26 de second niveau et enfin 2 de troisième niveau. Le Conseil d'Administration de l'entreprise nomme le Président du Directoire, gérant de la société, qui est chargé de conduire la politique initiée par les administrateurs[2]. L'activité de la société est donc divisée en cinq grandes Directions spécialisées, relevant chacune d'un membre du Directoire. Puis, chaque Direction impulse la politique de l'entreprise vers les différentes unités organisationnelles, dans le respect des différents niveaux hiérarchiques de l'organigramme. Ce qui traduit bien une dominance de type technostructure avec un système de gestion « top down », c'est-à-dire une décision descendante à travers des processus.



L'organigramme fait également ensuite apparaître une spécialisation horizontale par domaines d'activités principales. Il présente une spécialisation verticale qui permet de distinguer les activités très spécialisées et contrôlées. L'étude de l'encadrement de proximité, permet de faire ressortir cinq niveaux hiérarchiques de la population en question. Le niveau 'N-1' concerne les managers sous la responsabilité directe des membres du Directoire, et le niveau 'N-5' représente les managers les plus éloignés hiérarchiquement. On constate une dominance de plusieurs niveaux pour les Directions

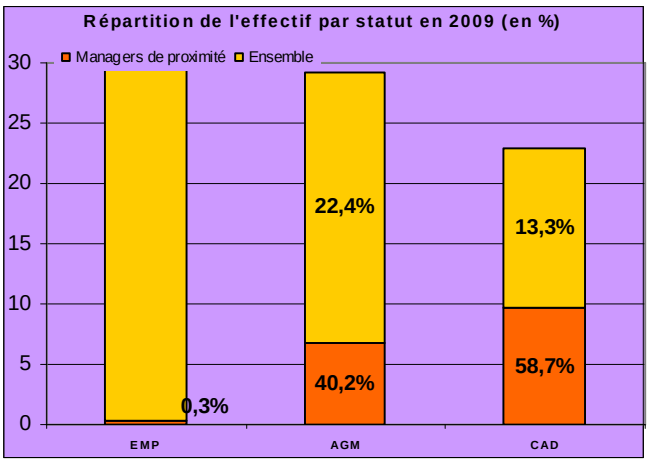
[1] REALE Yves et DUFOUR Bruno, *Le DRH stratège*, Editions d'organisation, Septembre 2009, page 135
[2] Auteurs, compositeurs et éditeurs de musique : sociétaires

'Clients' (4 niveaux), 'Gestion-Finance' (4 niveaux) et 'Sociétaires' (5 niveaux)[1]. Un manager de proximité peut donc être à la fois supérieur hiérarchique et être sous la responsabilité d'un autre manager de proximité. Ils sont 54% dans ce cas. Plus le manager est éloigné dans la hiérarchie, plus les attributions sont divisées. En effet, par nature, le manager de proximité mène les entretiens annuels d'appréciation de son équipe, mais il ne validera pas forcément leurs notes de frais ou même leurs congés payés par exemple. Au vue de leur nombre, cela démontre une division du travail plutôt significative. Par conséquent, les missions qui leur sont attribuées dans le cadre de leur fonction varient d'un manager à l'autre. La spécialisation verticale des activités illustre également un contrôle hiérarchique fort. En effet, les managers de niveaux hiérarchiques inférieur au niveau 'N-1' sont donc soumis à des contrôles multiples, une validation automatique et une planification des activités par leur hiérarchie. Ce qui génère la production de nombreux rapports filtrés par les différents niveaux hiérarchiques (budgets, tableaux de bords, business plan, rapports de gestion…). L'organisation des activités par spécialisations verticales a également pour conséquence de standardiser les procédés et les méthodes ; ce qui laisse peu de place à l'autonomie dans la fonction. Enfin, la spécialisation verticale a pour effet de ralentir les processus de changements (politiques, stratégiques, structurels…) d'une entreprise ; d'où la nécessité d'une communication accrue, pour informer de manière optimum l'encadrement avant d'engager un projet. C'est notamment l'un des missions de la Responsable Communication Interne.

Après une présentation des différents effets produis par la structure organisationnelle de la Sacem sur l'encadrement de proximité, nous pouvons mesurer l'importance de bien inscrire la politique handicap dans les processus de gestion de l'entreprise, et ce, quelque soit le niveau hiérarchique et le degré d'attribution de missions aux managers. Aussi, il sera essentiel de mener auprès d'eux une communication dynamique et claire, afin de leur donner de la vision sur le projet. Cela permettra de lever les éventuels freins empêchant la mise en œuvre de la politique.

[1] Voir annexe V

c) *Le pouvoir des managers à la Sacem*



La structure de l'organigramme permet d'identifier facilement la démultiplication de l'encadrement et le rôle de chaque manager, dont les différentes missions sont liées à leur fonction et leur affectation dans une entité au sein de l'organisation. On remarque également une distinction forte entre les fonctions opérationnelles et fonctionnelles. Les statuts cadre et non cadre sont donc très marqués dans l'entreprise. Aussi, une enquête menée par Jacques IGALENS[1] en 2002 auprès de l'ensemble du personnel de la Sacem, permet de mettre en évidence le degré de pouvoir de l'encadrement. Dans les faits, les managers sont les premiers destinataires des informations stratégiques de l'entreprise. En effet, les résultats de l'enquête montrent que les collaborateurs ont le sentiment que les managers retiennent certaines informations à leur niveau, et que certains ne les diffusent pas à leur équipe de travail. Une analyse des jeux de pouvoir[2], permet de constater que la rétention d'information[3] se traduit très souvent par le souhait de maintenir un pouvoir sur les autres. Ce phénomène peut également s'expliquer par un ralentissement du flux de l'information, lié au nombre important d'échelons hiérarchiques à parcourir dans l'organisation. La multiplication des intermédiaires peut aussi avoir pour effet de bloquer l'information à certains niveaux de la hiérarchie, ou tout simplement la déformer. Or, dans une entreprise, si l'information est mal ou n'est pas diffusée, cela nuit à l'épanouissement de l'entreprise et de ses salariés. C'est pourquoi, une information ciblée et efficiente relative à la politique handicap, auprès des managers de proximité, mais aussi auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, devra être effectuée. Cela permettra de dynamiser et de fluidifier l'information à l'aide des moyens techniques et technologiques de communication de l'entreprise (rubriques intranet, mailing, flux RSS…).

Les différentes fonctions d'un encadrant de proximité à la Sacem varient en fonction de son positionnement dans l'organisation de l'entreprise, comme nous avons pu le voir. En effet, les managers de proximité ont un rôle de coordination et de contrôle des activités. Ils occupent notamment, au siège social des postes en tant que Responsables d'activité (28%), Adjoints (16%), Responsables de section (12%), Chefs de groupe (8%), et Délégués (91%)au sein du réseau régional. Ils distribuent et planifient les tâches, et suivent également la réalisation des objectifs individuels et collectifs de leur équipe. Ils

[1] Professeur des universités – Toulouse Capitole 1 - Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines de l'emploi (LIRHE)
[2] GOSSET Béatrice – Professeur des cours théoriques de conduite du changement à l'IGS
[3] Outre le caractère confidentiel ponctuel

organisent des réunions d'équipes régulièrement, mais c'est lors des entretiens annuels d'appréciation que la formalisation des objectifs (atteints et à venir) prend forme. En effet, au moyen d'un guide d'entretien personnalisé en fonction de l'activité de leur service, ils ont la capacité d'apprécier les performances de leurs collaborateurs. Ils concrétisent ou non les souhaits émis par ces derniers, par décision de promotion fonctionnelle ou salariale, de formation, de mutation (…). Aussi, le manager de proximité choisit librement ses collaborateurs. En effet, lorsqu'il exprime un besoin, que ce soit pour la conclusion d'un contrat à durée déterminée ou indéterminée (CDD ou CDI), le manager définit le profil du candidat avec l'aide du Service Recrutement. Puis, le Service Recrutement lance un appel à candidatures, soit dans l'entreprise ou via des 'joboards'[1] en fonction de la nature du contrat et des spécificités du profil recherché. A réception des candidatures, une première sélection s'effectue par la Chargée de Recrutement du service, qui soumet ses premières sélections à la Responsable du service Recrutement. Après un second tri, cette dernière envoie les candidats vers un cabinet de recrutement spécialisé, afin qu'ils puissent passer des tests. En retour, le cabinet suggère des propositions de candidats (accompagnées de comptes rendu individuels) au Service Recrutement. Puis, le Recrutement soumet les profils, ainsi que les comptes rendu des candidats sélectionnés par le cabinet, aux managers. Celui-ci reçoit les candidats proposés pendant différents entretiens, et pour finir il recrute le collaborateur de son choix.

Les managers de proximité ont aussi la faculté de statuer sur une demande de travail à temps partiel[2] émise par un salarié. Il peut donc accorder, négocier ou refuser le taux d'activité et/ou la répartition hebdomadaire des jours de travail souhaités par le collaborateur, mais sous réserve d'informer son supérieur hiérarchique de sa décision.[3] Cependant, la politique RH de la Sacem doit permettre de concilier vie privée et vie professionnelle. Le refus d'une demande de travail à temps partiel doit donc être exceptionnel.

Nous pouvons dire que malgré une hiérarchisation forte et des attributions plus ou moins larges, les managers de proximité ont un pouvoir significatif dans l'entreprise. Ils constituent un levier conséquent dans le déploiement de la politique handicap. L'intégration et l'accompagnement d'une personne handicapée au sein d'une équipe est fondamentale. Le développement de la politique dépendra lors de la capacité des managers de proximité à intégrer le handicap dans leurs processus de gestion au quotidien. Il faudra aussi qu'ils puissent informer et apprécier l'ensemble des membres de leur équipe (handicapés ou non), tout au long de leur carrière professionnelle, sur des critères objectifs et équitables. En outre, ils devront également être capables de choisir un collaborateur sans que le handicap soit un frein pour son recrutement. Enfin, les managers de proximité devront s'interroger

[1] Sites de recrutements (Pôle Emploi, Monster, Job emploi…)
[2] Dans le cadre d'un aménagement du temps de travail pour convenance personnelle
[3] Il donne sa décision par mail en prenant le soin de mettre sa hiérarchie en copie

lorsqu'un salarié exprime le souhait de mettre en place ou de renouveler son aménagement du temps de travail pour motif personnel. Car, il arrive souvent que des aménagements soient finalement un moyen de soulager une situation de travail difficile qu'il veut dissimuler.

2. Les pratiques au regard du handicap

a) Des positionnements diversifiés

Une enquête[1] intitulée « Handicap et Management » *(voir ANNEXE VIII)* menée auprès des 254 managers de proximité du 8 juin au 2 juillet 2010 permet de dégager différents constats. En effet, elle permet aux managers de proximité de s'exprimer, et de recueillir leurs avis et leurs idées, afin de connaître leur sentiment et leur niveau d'engagement face à la problématique. Tout d'abord, avec un taux de retour global de 25% (63), le profil des participants fait apparaitre que les managers de proximité du réseau ont été plus participatifs que ceux du siège social (à raison de 41% contre 16%). Ce premier constat génère des interrogations, quant à savoir si les managers du réseau sont plus sensibilisés ou se sentent plus concernés par le sujet du handicap (…). Ce sont les managers ayant une ancienneté en management de plus de 6 ans (59%) qui ont le plus répondu au questionnaire. Aussi, ils sont 46 contre 17 à déclarer connaitre une personne handicapée dans leur entourage. Ils sont donc susceptibles d'être plus ou moins confrontés à cette problématique sociale.

Lorsqu'il leur a été demandé de citer trois mots qui évoquent pour eux le handicap, on peut observer que pour une grande majorité des managers, les mots revenus le plus souvent, sont à connotation plutôt négative : *« accident », « maladie », « contrainte », « difficulté », « mobilité réduite », « fauteuil roulant », « exclusion », « isolement »* (…). Une minorité d'entre eux propose une association de mots plutôt positifs : *« compensation »*, *« adaptation »*, *« développement »*, *« courage »*, *« solidarité »*, *« effort »* (…). Par ailleurs, d'autres managers ont bien conscience qu'au regard de la société, le handicap renvoie à des mots qui relèvent en effet des deux visions précédentes. Ainsi, sont associés pour évoquer le handicap, les mots *« contrainte, force, courage »*, *« contrainte, curiosité, humanisme »*, *« difficulté, reconnaissance, confiance »* (…). Pour 42 managers de proximité, le management d'un collaborateur handicapé doit être identique, alors que 12 [2] pensent qu'il doit être différent. Ces derniers précisent notamment que le management *« doit tenir compte de l'individu, qu'elle que soit la personne, handicapée ou non »*. 60,3% considèrent que l'intégration d'une personne handicapée au sein d'une équipe est « très facile » (2) ou « facile » (36), alors que pour 17 [3] managers, c'est « difficile » ou « très difficile », et

[1] Enquête soumise à travers un questionnaire en ligne « Quest »
[2] Sur les 63 managers qui ont répondu au questionnaire, 3 ne savent pas et 5 sans réponses
[3] Sur les 63 managers qui ont répondu au questionnaire, 3 sont sans réponses

5 précisent que *« tout dépend du handicap ».* En ce qui concerne la question « quelles sont les difficultés d'accueil ou d'intégration du handicap dans une entreprise », certains font la relation entre la personne et son handicap. Cela se traduit notamment par la *« peur de la différence »,* qui peut générer un *« regard »* différent *« entre une personne handicapée et une autre »*. D'autres managers de proximité justifient la difficulté par le *« rejet possible de la part de certains membres de l'équipe »,* alors que certains d'entre eux ne voient *« pas de difficultés autres que celles d'adapter les locaux et postes de travail aux personnes handicapées ».*

Au regard des résultats de l'enquête, il ressort que les managers de proximité affichent des raisonnements variés. La différence constatée dans la prise de position peut notamment être liée à la personnalité, la sensibilité, le vécu, la culture, le degré de connaissance du sujet (…) de chaque manager. En effet, à partir d'une analyse croisée des réponses, il est intéressant de remarquer que sur 40 managers qui « pensent que le management d'un salarié handicapé doit être identique », 28 estiment « l'accueil et l'intégration de ce dernier facile », quand 4 précisent que *« tout dépend du handicap »* et 6 pensent que « c'est difficile ». Sur les 17 managers qui « ont déjà travaillé, ou travaillent actuellement avec une personne handicapée », 12 pensent que « le management doit être identique » et pour 4, « il doit être différent ». Sur les 12 managers qui « pensent que le management doit être différent », 6 trouvent « l'accueil et l'intégration d'une personne handicapée facile », pour 5, « difficile » et pour 1 « très difficile ». Cela prouve qu'il faut leur donner les moyens de gérer au mieux leur intégration.

b) Des pratiques plus ou moins correctes

D'une part, les managers de proximité présentent des positionnements assez diversifiés et d'autre part, l'enquête réalisée auprès de la population permet d'identifier les pratiques managériales actuelles dans l'entreprise, au regard du handicap. En effet, les résultats de la seconde partie du questionnaire démontrent qu'un bon nombre d'entre eux n'ont pas (ou n'auraient pas) les bons réflexes face à un collaborateur en situation de handicap. Surtout lorsque l'un d'entre eux précise que *« le management change si le handicap est moteur et non s'il est mental ».* A la question[1] de savoir si « le manager peut informer son équipe du handicap d'un collaborateur s'il en a connaissance », la réponse dépend à la fois du contexte, de la personnalité et du type de handicap du salarié. Si le handicap est visible ou s'il a une incidence sur le poste,[2] il est a priori préférable de prévenir et de sensibiliser l'équipe d'accueil. En revanche, si le handicap n'est pas visible ou n'a aucune incidence particulière sur le poste, il est conseillé de laisser le soin au futur collaborateur de faire part ou non de sa situation. En effet, les résultats de l'enquête font apparaitre que sur 16 managers qui « travaillent, ou qui ont déjà

[1] Question n°12 du questionnaire
[2] Réorganisation du travail, mise en place d'un tutorat

travaillé avec un collaborateur handicapé », 13 « informent leur équipe si le collaborateur handicapé le souhaite ». Mais, sur 41 managers qui « ne travaillent pas ou qui n'ont jamais travaillé avec une personne handicapée », 13 « informent automatiquement leur équipe », et 2 « ne le font pas pour ne pas susciter d'empathie ». Sur 49 managers qui « pensent pouvoir demander la nature du handicap lors d'un entretien de recrutement », près de 35% « informent leur équipe du handicap du collaborateur handicapé », sans pour autant avoir son aval. Il faut savoir que toutes les questions ne peuvent être posées lors d'un entretien de recrutement (nature du handicap, types de maladie…), car il s'agit d'informations relèvant de la vie privée. Le demander serait juridiquement une discrimination. Par contre, le manager peut aborder le sujet du handicap[1], quand il reçoit un candidat dont il a connaissance de la situation de handicap. Or, 78% des managers de proximité de la Sacem poserait la question lors d'un entretien. De plus, sur les 49 managers qui « pensent pouvoir demander la nature du handicap lors d'un entretien de recrutement », près de 35% « informent leur équipe du handicap du de leur collaborateur handicapé, sans pour autant avoir son aval. Il est important de cette erreur pour éviter qu'elle se produise. Notons également que des managers (2) préfèrent « ne pas informer leur équipe, afin d'éviter tout empathie » de leur part. Au regard du management d'une personne handicapée, 40 managers « pensent qu'il doit être identique », contre 12 qui « pensent qu'il doit être différent ». Si la tentation la plus fréquente chez un manager est d'aider à tout prix son collaborateur quand cela n'est pas nécessaire, le comportement inverse existe : à force de vouloir traiter la personne handicapée comme tout le monde (ce qui est souvent traduit par être naturel), le manager oublie que le handicap exige d'être pris en compte. En effet, le management doit s'adapter en fonction des contraintes liées au handicap du salarié. Mais, la pire erreur qu'un manager puisse faire, c'est d'ignorer une situation de handicap, notamment lorsqu'il laisse son collaborateur en toute conscience, *« sur un poste de travail inconfortable. »*[2]

De bonnes pratiques sont tout de même identifiées et des managers sont même capables de faire *« preuve de beaucoup de soutien »*[3]. En effet, 11 managers ne demanderaient pas la nature du handicap lors d'un entretien de recrutement, et 8 d'entre eux informent son équipe du handicap de leur collaborateur, si ce dernier le souhaite. Il est rassurant de noter que sur 16 managers travaillant, ou qui ayant déjà travaillé avec une personne handicapée, 80% informent leur équipe seulement si le collaborateur handicapé le souhaite. En effet, comme le témoigne le manager n°2 lors de notre entretien téléphonique, sa collaboratrice en situation de handicap lui a annoncé son handicap, ce qui *« a permis des progrès en termes d'aménagement de son poste de travail à sa demande. Après l'intervention du médecin du travail, cette personne a pu bénéficier d'un fauteuil spécifique et être exonérée de certaines*

[1] Besoins spécifiques (aménagements poste, horaires…)
[2] Entretien du 01/10/2010 – TH1, réponse n°12
[3] Entretien du 05/10/2010 – TH3, réponse n°12

tâches », et ils ont *« bien avancé »* [1]. Le manager n°2 n'hésite également pas à aborder le sujet lors des entretiens individuels, sur d'éventuels *« difficultés »* ou *« problèmes personnels »* que peut rencontrer un membre de son équipe ; *« mais libre à eux »* d'en discuter ou non. *« C'est une question de solidarité »*[2] selon lui.

Les disparités dans les pratiques de management d'un salarié en situation de handicap permettent de relever la nécessité d'harmoniser les pratiques managériales au regard du handicap à la Sacem. Cette harmonisation pourra faire l'objet d'une sensibilisation et d'une formation de l'encadrement de proximité, afin de limiter une mauvaise gestion du handicap dans l'entreprise de la part des managers.

B- DES CARENCES OPERATIONNELLES : LES CAUSES ET LES OPPORTUNITES

1. Les managers en manque de repères

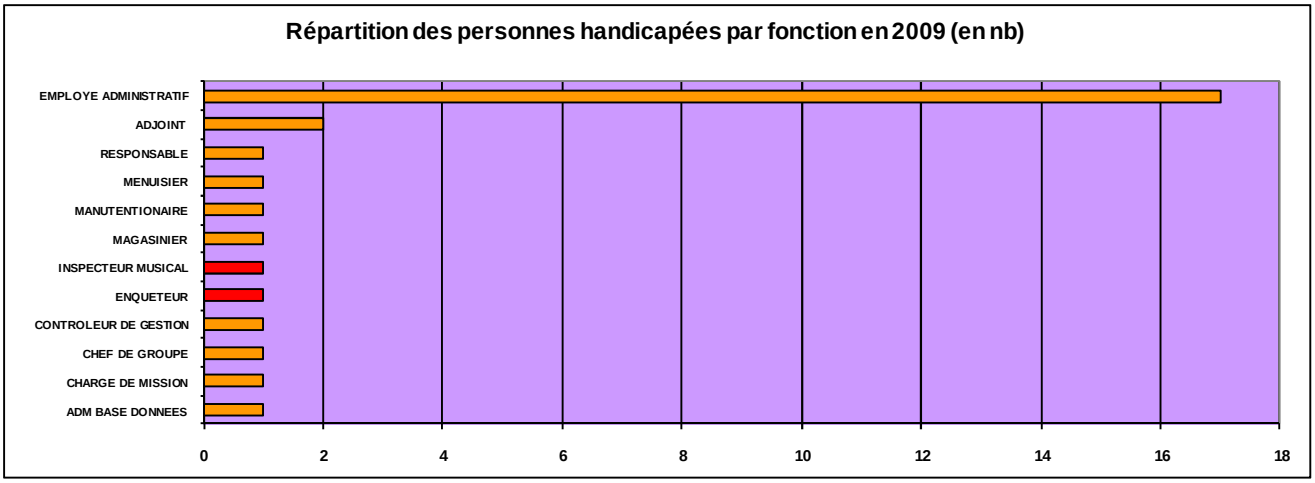
a) Le handicap : un sujet peu connu et des représentations erronées

Qu'est ce que *« le handicap, les limites, la frontière entre maladie et handicap, comment gérer une personne handicapée et le reste de l'équipe »*[3], font partie des questions que les managers de proximité se posent. A la Sacem, le niveau de connaissance et les pratiques de management de proximité sur le handicap ont pu être évalués à travers l'enquête menée. Certaines réponses[4], notamment celles relatives aux questions fermées, permettent de dégager un premier constat : le handicap est un sujet peu connu par les managers. Sur les 11 questions fermées du questionnaire, les résultats présentent un taux de bonnes réponses de seulement 30% (4 moyennes et 4 mauvaises réponses). En effet, 26 managers estiment le niveau de satisfaction des entreprises à 73%, lorsqu'elles emploient un salarié handicapé. Or, le sondage mené par Louis HARRIS auprès de 400 entreprises démontre que c'est plutôt de l'ordre de 93%. 18 des managers ne savent pas si tous les établissements de la Sacem doivent remplir l'OETH, et 16 déclarent que tous les établissements sont concernés. A propos de la question sur les origines du handicap, pour laquelle deux réponses sont possibles, 49 réponses indiquent que le handicap survient dés la naissance ou pendant l'enfance. Or, nous savons à présent que 85% des déficiences sont acquises après l'âge de 15 ans. Notons aussi que sur les 29 personnes handicapées actuellement dans l'entreprise, pour 9 d'entre elles, le handicap a pour origine 'un accident du travail, survenu pendant leur vie professionnelle', et pour 14 c'est à cause d' 'une maladie (professionnelle ou

[1] Entretien du 15/10/2010 – Manager n°2, réponse n° 9
[2] Entretien du 15/10/2010 – Manager n°2, réponse n° 9
[3] Entretien du 15/10/2010 – Manager 2, réponse n°29
[4] Questions n°1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 12, 13, 14 et 18 de l'enquête « Handicap et Management »

non)'». Cependant, quelques managers ont indiqué que les origines du handicap sont liées au 'vieillissement', ou suite à un 'accident du travail' (ou à une maladie professionnelle), soit respectivement 8 et 7 réponses.

Tout handicap peut être compensé, et l'une des principales innovations de la loi Handicap du 11 février 2005 réside dans l'introduction d'un droit à compensation. Il est donc possible de recruter une personne handicapée sur tout type de poste. Même si certains postes requièrent des aptitudes particulières, c'est le médecin du travail qui évalue l'aptitude du nouveau collaborateur sur le poste. Mais, seulement 13 managers interrogés en sont conscients. En effet, 42 (soit 67%)[1] d'entre eux pensent qu'il existe des métiers difficiles à exercer pour une personne handicapée à la Sacem. Notamment, certains précisent que les *« activités externes du réseau »,* et que *« bien évidemment le travail terrain »* et les *« activités en front office et relation clientèle »* sont des *« métiers durs à exercer »* pour un travailleur handicapé. D'autres indiquent que *« les métiers du siège restent plus adaptés »*, car ils sont plutôt sédentaires. D'après eux, *« un handicapé moteur ne peut pas exercer les métiers d'AE, AEI, ADL, DL[2] »*. Aussi, la Responsable Recrutement-GPEC-Mobilité précise lors de notre entretien que pour *« certains »* managers, *« le handicap »* est synonyme de « *non performance et le poste ne serait pas pourvu à 100% ».*[3] Ces préjugés peuvent avoir pour effet d'orienter les choix des collaboratrices qui composent le service Recrutement, au moment des sélections de candidatures. En effet, Louis SCHWEITZER, Président de la HALDE, explique que *« les candidats non conformes à une certaine norme sociale seront désavantagés au nom d'un apriori : puisque l'on estime qu'ils ont moins de chance, in fine, d'être retenus pour le poste, leur candidature est écartée en amont du processus de recrutement ».*[4]



[1] Sur les 63 managers : 7 ne savent pas, 2 précisent que ça dépend du poste et 2 sont sans réponses
[2] Attaché(e) externe, Attaché(e) externe itinérant(e), Adjoint(e) au Délégué Régional et Délégué Régional
[3] Entretien du 15/07/2010 – réponses n°6
[4] SCHWEITZER Louis, *Les discriminations en France*, Robert Laffont, Paris 2009, page 104

Pourtant, le graphique permet de constater que deux personnes handicapées dans l'entreprise exercent des fonctions avec activités extérieures. En effet, en tant qu'Inspecteur Musical et Enquêteur, ces personnes sont amenées à se déplacer très souvent. Leur handicap ne constitue donc pas un frein dans l'exercice de leurs missions, puisque qu'elles sont toujours et bien affectées à leur poste. En effet, l'Inspecteur Musical est reconnu en tant que travailleur handicapé depuis plus de 6 ans, avec une ancienneté de 30 ans dans l'entreprise, et l'Enquêteur a 34 ans d'ancienneté à la Sacem, et une reconnaissance relative à son handicap depuis 2 ans.

Les entretiens individuels passés avec les deux managers de proximité du siège et du réseau, révèlent qu'ils ne connaissent pas les dispositifs dont peut bénéficier une personne handicapée. De plus, en terme d'aménagements possibles, ils indiquent essentiellement la *« question d'accessibilité qui représente un coût très important pour les entreprises. »*[1], une *« accessibilité au bureau relativement au handicap moteur… ou pour un mal voyant un écran plus grand »*, ou le fait de *« donner moins de travail, confier des tâches simplifiées… »*[2]. Ils ne mentionnent à aucun moment les aménagements du temps de travail, ou l'octroie de primes par exemple. Ce qui prouve une fois de plus, que le handicap est renvoyé systématiquement à une idée de dépendance physique.

On remarque une disparité importante dans les réponses données par les managers de proximité, à travers l'enquête 'Handicap & Management'. Ce constat illustre bien un manque d'information qu'il sera nécessaire de combler assez rapidement. Mais la diversité des réponses est également le fruit de représentations erronées. Afin de dépasser les idées reçues, il sera également judicieux de porter à leur connaissance, les différents cas existants dans l'entreprise, par exemple sous forme de témoignages. Ces derniers souhaitent également *« des informations sur l'application légale en entreprise »*[3] et « toutes informations relatives au sujet du handicap *», « mais surtout en ce qui concerne le concept même : qu'est ce que le handicap ? »*[4]. Et pour faire tomber les idées préconçues ou les éventuelles craintes, il faudra apprendre aux managers de proximité à gérer les différentes situations de handicap au quotidien

b) Les managers sont peu associés à la gestion du handicap

Malgré la présence et le rôle de la Responsable Communication Interne, les managers ne sont pas bien au courant de la situation de la Sacem au regard de l'emploi des personnes handicapées. La Responsable Communication Interne est chargée de délivrer aux managers, des informations relatives

[1] Entretien du 13/10/2010 – Manager 1, réponse n°10
[2] Entretien du 15/10/2010 - Manager 2, réponse n°10
[3] Entretien du 13/10/2010 – Manager n°1, réponse n°35
[4] Entretien du 15/10/2010 – Manager n°2, réponse n°35

aux données ressources humaines. Ces derniers ont également l'occasion d'être informés des projets de l'entreprise et de leurs avancements, dans le cadre de multiples réunions d'encadrement. Or, l'enquête 'Handicap et Management', et les quelques entretiens individuels menés auprès des managers de proximité, mettent en évidence que ces derniers ont une vague connaissance du sujet, qu'ils ne sont pas impliqués, ou se sentent peu concernés par la problématique relative au handicap de l'entreprise. En effet, les réponses[1] données concernant le contexte de la Sacem, permettent de constater des carences. Pourtant, en novembre 2009, lors du lancement du projet de la politique handicap, le taux d'emploi des personnes handicapées de la Sacem, ainsi que le montant de la contribution financière versée à l'Agefiph en 2009, ont été annoncés à l'ensemble des salariés par mail. A la question de savoir quel était le taux d'emploi de travailleurs handicapés à la Sacem en 2009, on constate trop de disparités dans les réponses émises. Seulement près de 28% des managers de proximité savent que le taux d'emploi est de 3,41% en 2009, tandis que pour 33% il est de 2,41%, pour 17% il est de 4,41%, et enfin pour 22% d'entre eux, de 1,41%. A la question relative au montant de la contribution financière versée à l'Agefiph en 2009, une nouvelle disparité est remarquable : 25 managers ont répondu qu'il est de 100 000€, contre 18 managers qui indiquent un montant à 150 000€, et 20 d'entre eux signalent une contribution financière de 50 000€ ou 200 000€. Nous savons désormais que tous les métiers d'une entreprise peuvent être compensés, et que par conséquent tous les métiers sont ouverts aux personnes en situation de handicap. Or les 42 managers de proximité, comme nous avons pu le constater à partir des résultats de l'enquête, estiment qu'il y a des « métiers difficiles à exercer pour une personne handicapée à la Sacem », contre seulement 2 managers qui notent que *« tout dépend du handicap »*. Dés lors que le handicap est compensé, il n'est plus question de difficulté dans l'exercice du métier. Lors d'un entretien individuel, un des managers[2] de proximité explique qu'il connait *« très peu »* la situation de l'entreprise *« en termes de chiffrage »*. Mais, il sait que le problème vient du fait que la Sacem *« n'a pas le quota et… verse une contribution financière assez importante »*. Un autre manager[3] de proximité souligne qu'il sait que *« la Sacem ne comptabilise pas suffisamment de travailleurs handicapés »,* et que par conséquent elle paye des *« taxes, des pénalités »*.

Certains managers ont recours à des achats (consommables ou prestations de services auprès du secteur protégé). Mais le Responsable Prévoyance et Santé au Travail précise qu'il n'est pas toujours informé, et que notamment pour la DOETH *« il y a des loupés.* » Ils ne sont alors pas informés de la nécessité et de l'intérêt de faire connaitre leurs achats, et tous ne savent donc pas vers qui se rapprocher s'il fallait faire la démarche. Aussi, les managers de proximité ne connaissent pas les intérêts, pour une personne handicapée à se déclarer comme telle. En effet, le manager n°2 précise lors

[1] Questions n°3, 4 et 5
[2] Entretien du 13/10/2010 – Manager n°1, réponse n°4
[3] Entretien du 15/10/2010 – Manager n°2, réponse n°4

de notre entretien que, à sa *« connaissance »,* il n'y a *« pas d'aides financières »* pour un travailleur handicapé, mais une *« exonération de certaines tâches et une protection physique et morale. »*

Les managers de proximité sont dans l'ensemble conscients de leur rôle, mais ont très peu de visibilité sur la situation de l'entreprise, d'une part au regard du handicap, et d'autre part sur les dispositifs et les moyens existants (ou possibles) pour gérer le handicap. Pourtant, de part leur proximité physique et quotidienne, il est techniquement possible de les associer à la gestion du handicap, tant sur l'aspect professionnel, que juridique ou social. Notamment, le manager n°2[1], lors de notre entretien, explique qu'il se *« pose la question de savoir concrètement »* ce qu'est le handicap, *« car pour pouvoir en parler avec »* ses *« collaborateurs, il est important de savoir de quoi »* il parle. Après une implication de ces derniers au sein du processus de gestion du handicap, ils auront de réelles facultés pour le déploiement de la politique au sein de leur département, service, section, bureau ou délégation régionale. Et ceci, notamment grâce à *« des réunions, qui soient par la suite confirmées par écrit, puis diffusées »*[2]*.*

2. Un écart entre la volonté et la capacité d'agir

a) Le silence des personnes handicapées

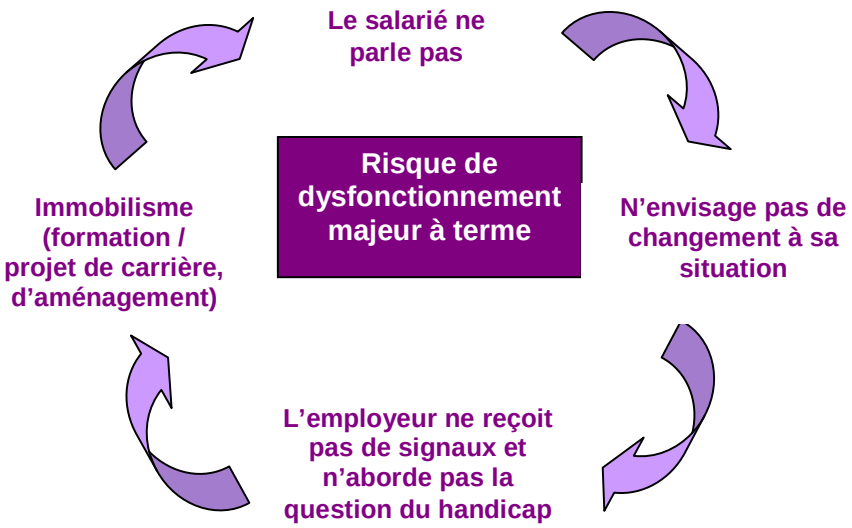
« L'ancien DRH disait ironiquement… que des personnes dans l'entreprise qui ne se considéraient pas comme handicapées pouvaient être reconnues comme telles »[3]. Le Responsable Prévoyance et Santé au Travail me précise également qu'il connait des personnes handicapées, qui ne souhaitent pas déclarer leur situation[4]. C'est le médecin du travail qui l'informe des personnes, qui potentiellement, rentreraient dans le cadre de l'OETH, mais il est tenu *« au secret professionnel au même titre que lui ».* Donc, malgré qu'il ait connaissance de l'identité de ces personnes, il n'a pas la possibilité de réagir à leur place. En effet, Louis SCHWEITZER[5], le Président de la HALDE, précise qu' *« être reconnu comme travailleur handicapé est à la fois objectif et déclaratif ».* La personne handicapée doit être à la fois *« reconnue par le médecin et également en avoir fait la demande. Quelqu'un qui ne souhaite pas bénéficier du statut… alors même qu'il souffre d'un handicap en a parfaitement le droit : on se trouve ici dans le cadre d'un système fondé sur le volontariat* ». Pourtant, la reconnaissance en tant que travailleur handicapé offre des intérêts autant à l'entreprise, que pour les collaborateurs reconnus handicapés. Ce qui se traduit notamment par un impact sur le taux d'emploi pour la Sacem, et des moyens pour

[1] Entretien du 15/10/2010 – Manager 2, réponse n°13
[2] Manager n°2, réponse 29
[3] Entretien du 15/10/10 - Manager n°, réponse n°4
[4] Question n°8 et sa réponse
[5] SCHWEIZER Louis, *Les discrimination en France*, Robert Laffont, page 92

améliorer la situation professionnelle pour les travailleurs handicapés *(voir ANNEXE IX)*. C'est pourquoi, il est nécessaire de développer et de mettre en place des actions, afin de favoriser les reconnaissances spontanées dans l'entreprise. Le Responsable Prévoyance et Santé au Travail explique qu'il a *« la volonté de renforcer les aides, pour être capable de répondre aux personnes handicapées actuellement dans l'entreprise et qui ne sont pas reconnues, lorsqu'elles »* lui *« demandent ce que leur apporterait une reconnaissance »*[1].

Les personnes handicapées actuellement en poste, ont fait l'objet d'une enquête[2] en 2009. Ils ont tous été contacté par un membre du « *CHSCT et il en est ressorti que tous étaient satisfaits de leur aménagement ».* Le Responsable Prévoyance et Santé au Travail ajoute qu'*«en général »,* les personnes en situation de handicap *« n'aiment pas le favoritisme du fait de leur statut »*[3]*.* Mais à défaut de ne pas s'exprimer, comme l'illustre le *« cercle vicieux du silence »*[4] de Thomas LEGRAND ci-dessous, ces personnes s'exposent à un risque d'aggravation de leur handicap, ou supportent une situation de souffrance au travail en silence. Ce qui a notamment été le cas pour l'une des collaboratrices[5] dans l'entreprise, qui durant des années a supporté sa situation de handicap sans se *« plaindre »,* parce qu'elle ne voulait *« pas passer pour une personne qu'on doit ménager ».*

Le cercle vicieux du silence


Le salarié ne parle pas
N'envisage pas de changement à sa situation
L'employeur ne reçoit pas de signaux et n'aborde pas la question du handicap
Immobilisme (formation / projet de carrière, d'aménagement)
Risque de dysfonctionnement majeur à terme

[1] Réponse n°3
[2] Réponse n°6
[3] Réponse n°7
[4] LEGRAND Thomas. Enquête qualitative *Handicap et travail au cœur de l'entreprise,* septembre-novembre 2009
[5] TH1 – Réponses n°2 et 3

En effet, cette collaboratrice est *« très réservée »* et *« battante ».* Lorsqu'elle en a eu l'occasion, elle a su expliquer ses difficultés à son manager[1]. Son handicap a été compensé par un aménagement de son poste de travail, et son manager ne manque pas de préciser que cette démarche a permis *« des progrès »*.[2] Cependant, il arrive encore à cette collaboratrice que *«pour certaines activités ponctuelles* », elle doive *« parfois rappeler son handicap* [3]».

Cependant, lorsque les personnes handicapées dans l'entreprise déclarent leur situation auprès de leurs collègues ou de leur hiérarchie, il arrive qu'elles soient confrontées à des situations embarrassantes. En effet, à la question de savoir pourquoi une personne ne souhaite pas, ou hésite à passer le cap de la reconnaissance, les personnes en situation de handicap interrogées indiquent que c'est lié *« au regard des autres »*, à la lourdeur administrative du dossier de reconnaissance, ou tout simplement *« par fierté »*, afin d'éviter que l'on s'occupe plus d'elle qu'une autre[4]. Mais le silence des personnes handicapées relève également du fait d'expériences mal vécues. En effet, après avoir bénéficié d'un aménagement spécifique, *« certains collègues »* peuvent ressentir et exprimer de la *« jalousie »* ou de la *« pitié »* (comme le précise le manager n°2[5] et la collaboratrice handicapée n°1 lors de nos entretiens). *« Malheureusement, le handicap est encore trop souvent vécu comme une honte. [6]»* Et la maladresse, les remarques mal placées, les représentations erronées (absences, arrêts de travail), le fait devoir expliquer, ou se justifier, constituent également des freins, pour la déclaration spontanée des personnes handicapées dans l'entreprise[7.] Enfin, se déclarer comme telle, génèrerait des *« complications visibles de la part du manager ».* Car dans les faits, il est déjà arrivé que lorsqu'une personne déclare son handicap et que c'est su par le manager, ce dernier confie de moins en moins de dossiers, ralentit l'*« évolution professionnelle et salariale »* du collaborateur handicapé. Ce qui provoque ensuite une *« perte de confiance »*[8] de la part du salarié handicapé. C'est pourquoi *« des personnes préfèrent vivoter et rester dans l'ombre ».*

Tout comme le Responsable Prévoyance et Santé au Travail, les managers de proximité n'ont pas vraiment de marge de manœuvre, face au silence des personnes handicapées non reconnues actuellement à la Sacem. De plus, certains d'entre eux, comme les résultats de l'enquête 'Handicap et management' ont pu le démontrer, ne savent tout simplement pas s'ils travaillent avec une personne en situation de handicap dans leur équipe. Les managers de proximité, ne sauraient éventuellement pas

[1] TH1 – réponse n°10
[2] Manager n°2 – réponse n°9
[3] TH1 – réponse n°7
[4] Guide d'entretien TH – question et réponses n°30
[5] Réponse n°19
[6] Manager n°2 – réponse n°34
[7] Réponses n°35
[8] TH1 et 2 – réponse n°30

gérer la présence d'une personne en situation de handicap[1], et des pratiques sont identifiées comme risquées, ou peu adaptées.

Cependant, certains d'entre eux sont conscients que l'exercice du management est difficile, et ce, que ce soit pour une personne handicapée ou non. Ils soulignent l'importance de leur proximité et préconisent la discussion, l'échange et le dialogue au détriment du silence, en précisant que c'est l'*« élément essentiel de la relation »* [2] avec les membres de leur équipe. Même si *« au cours des entretiens individuels »*, ils tentent d'*« inciter un collaborateur à déclarer son handicap »*, ils savent que *« ça reste difficile car des personnes veulent bien en parler pendant que d'autres ne préfèrent pas en parler du tout. »*

b) Des acteurs internes peu identifiés ou peu impliqués

« Les acteurs internes à la Sacem ont changé et ont compris qu'il fallait tout de même faire quelque chose»[3] pour prendre en compte le handicap dans l'entreprise. En effet, comme le Responsable Prévoyance et Santé au Travail la souligné lors de notre entretien, la Direction et le Directeur des Ressources Humaines affichent la volonté de compléter la politique RH en ce sens. Les collaborateurs actuellement dans l'entreprise pour lesquels le handicap est survenu pendant leur carrière professionnelle à la Sacem[4], indiquent lors de nos entretiens, que leur dossier a été géré par la COTOREP[5], ou par une association[6]. La question[7] de savoir s'ils savent auprès de qui s'adresser, ou s'ils connaissent les interlocuteurs qui peuvent les renseigner au sujet du handicap, ou sur leur situation à la Sacem, leur a été posée. L'un *« pense »* au *« service médico-social »*[8], mais n'indique que cette possibilité, pendant que l'autre mentionne le *« médecin du travail ».* Le dernier précise qu'il peut se rapprocher de *« l'infirmière »,* du *« service médico-social »* et du *« médecin du travail ».* Lorsque la même question est posée aux deux managers de proximité lors de nos entretiens, ils mentionnent que ce sont *« la DRH, le responsable du service Médico-social, la communication interne, la direction générale, les managers »*. Et l'un d'eux *« suppose que les IRP, la DRH, le médecin du travail, le CHSCT »,* peuvent être concernés par le handicap au travail. Nous pouvons alors constater que les acteurs actuellement concernés par la gestion du handicap à la Sacem, ne sont pas vraiment identifiés et peu connus, que ce soit par les managers de proximité ou par les personnes handicapées.

Les différents acteurs internes cités sont bien concernés par la gestion du handicap, et à des niveaux bien définis. En effet, il est arrivé plusieurs fois que le médecin du travail, en collaboration avec

[1] Etant précisé que tout dépend du handicap
[2] Managers – réponses 19, 30 et34
[3] TH 2 – réponse n°35
[4] TH1 et TH3
[5] Rappel : remplacé par la CDPH
[6] Entretien avec les TH1 et TH2 – réponse n°5
[7] Guide d'entretien : question n° 27 et réponses
[8] Remplacé par le service Prévoyance et Santé au Travail depuis mars 2010

le CHSCT, ou même avec les managers de proximité, fassent l'objet de la réalisation de multiples aménagements de postes ; notamment, l'installation d'un siège à *« haut dossier avec accoudoirs »*[1], un *« espace isolé … avec parois vitrées »*[2], ou encore des aménagements du temps de travail[3]. Il est vrai que les Instances Représentatives du Personnel (IRP), en particulier le CHSCT, sont effectivement concernées. Le CHSCT est en charge d'intervenir sur les questions de conditions de travail, d'hygiène et sécurité, et d'y veiller. Rappelons qu'en 2009, l'Instance Représentative précitée a mené une enquête auprès des personnes reconnues handicapées dans l'entreprise. Le Responsable Prévoyance et Santé au Travail et les membres de son équipe sont en charge de la gestion de la mutuelle de l'entreprise, du traitement des remboursements des frais de maladie, et du suivi des arrêts de travail et des reprises d'activités. Dans le cadre de ses missions liées au handicap, il informe de façon annuelle le Comité d'Entreprise sur la situation de l'entreprise. Au regard du handicap, il centralise les données relatives et effectue la DOETH. Il est également l'interlocuteur privilégié sur toutes les questions qui relèvent de ce périmètre (cadre légal, aides spécifiques, assistance, suivi des dossiers de reconnaissance…).

Ces personnes sont effectivement concernées par la gestion du handicap actuellement dans l'entreprise.

Cependant, d'autres acteurs, qui potentiellement peuvent jouer, ou jouent déjà, un rôle pour le développement de la politique handicap dans l'entreprise, sont plus ou moins identifiés par les managers de proximité et par les personnes handicapées interrogées. En effet, le Responsable Prévoyance travaille avec le DRH sur l'élaboration de la politique handicap de l'entreprise. Il collabore également avec la Responsable Communication Interne, notamment dans le cadre de la préparation de communiqués relatifs au handicap au travail[4]. Avec l'accord du Responsable Prévoyance et Santé au Travail, l'infirmière réalise des évènements et des interventions sur le thème de la santé dans l'entreprise, telles que les Virades de l'Espoir[5], le don du sang, ou propose des vaccinations contre la grippe par exemple. Les managers de proximité interrogés ont bien compris l'importance de leur rôle, mais comme nous avons pu le comprendre, ils ne disposent pas de tous les moyens nécessaires, pour contribuer efficacement à la gestion du handicap au quotidien.

Le service Recrutement quant à lui n'a pas du tout été cité. Or, même si la décision finale du recrutement d'un candidat revient aux managers de proximité, il est essentiel que les personnes qui constituent ce service soient aussi acteurs dans l'insertion des personnes handicapées.

[1] TH2 - réponse n°3
[2] TH2 et TH3 – réponses n°2
[3] Avenant d'une réduction du temps de travail avec maintien de salaire dans le cadre du statut de « TH »
[4] Mail « DRH-Information » pour le lancement de la politique, forum 'handicafé'…
[5] Journée nationale de mobilisation contre la mucoviscidose

Processus de recrutement actuel de la Sacem

ETAPES	MANAGERS	RECRUTEMENT	CABINET DE RECRUTEMENT
1	**Demande de recrutement**	Profil candidat	
2		Annonce **Sites d'emplois classiques (ANPE,** Monster…)	
3		**Présélection n°1** **Chargée de Recrutement** CV	
4 et 5		**Présélection n°2** **Responsable Service Recrutement** CV	**CANDIDATS : TESTS DE PERSONNALITE**
6, 7 et 8	CV + CR*	CV + CR*	**Présélection n°3**
9	**Entretiens et Sélection finale du candidat**		

**CR : compte rendu – En rouge : les étapes importantes au regard de l'insertion de personnes handicapées*

C'est pourquoi, au regard du processus de recrutement que nous avons pu identifier, le service Recrutement devra se doter de moyens complémentaires, pour attirer des candidats reconnus handicapés, au regard de la difficulté de recrutement de ces personnes. Le cabinet de recrutement avec qui le service Recrutement de la Sacem travaille depuis quelques années, devra aussi faire l'objet d'une information relative à l'intégration du handicap dans l'entreprise, et adhérer au processus amélioré. En effet, ne pas impliquer le cabinet, risquerait d'exclure les personnes handicapées dés le début du processus de recrutement, et par conséquent, les managers de proximité seront très limités dans leur capacité à recruter des travailleurs handicapés. Les étapes numéros 2, 3, 4 et 7 du processus seront donc essentielles, et les acteurs concernés par ces étapes devront redoubler de vigilance.

Le Service Formation est également concerné par la gestion du handicap à la Sacem. En effet, le service organise et anime les parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs embauchés. Il gère et suit les dossiers administratifs des collaborateurs en alternance, dans le cadre du contrat de professionnalisation. Et comme nous avons pu le comprendre, le contrat de professionnalisation peut être un levier intéressant pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées dans l'entreprise. Le Service Formation est également l'interlocuteur des organismes de formation et de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé[1] (OPCA) de la Sacem. Enfin, à travers le plan de formation, le Service gère la masse salariale attribuée au titre de la formation[2] de l'ensemble des collaborateurs la Sacem. Pour cela, une identification des besoins de formation est établie à partir des entretiens menés entre les responsables d'unité et les membres de leur équipe. Une fois le plan validé, les salariés de l'entreprise sont tenus informés des formations par leurs responsables[3].

Un Responsable des Achats a été nommé dans l'entreprise en 2009, dans une logique de maîtrise des coûts. Il a notamment en charge de centraliser, contrôler, valider et suivre les achats effectués pour le compte de l'organisme de gestion collective. Il est donc concerné de fait par les achats réalisés auprès des EA ou des ESAT.

Le manager de proximité n°2 indique lors de notre entretien, qu' *« un œil extérieur permettrait sûrement à des personnes de se confier plus facilement. C'est-à-dire en dehors du cadre hiérarchique ou professionnel. »* Depuis l'année dernière, le Comité d'Entreprise (CE) met à la disposition de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, une assistante sociale. Dans le cadre de ses missions, elle assiste,

[1] Il s'agit de l'AFDAS : financement de la formation pour les professionnels du spectacle, du cinéma, de l'audiovisuel, de la publicité et des loisirs
[2] 3,41% de la masse salariale en 2008
[3] D'après la procédure d'élaboration du plan de formation de la Sacem

accompagne et gère les demandes des salariés. Elle a donc notamment la faculté d'aider un collaborateur dans le montage d'un dossier de demande de reconnaissance de son handicap.

Le Comité d'Entreprise informe régulièrement l'ensemble des collaborateurs sur les questions des différents thèmes abordés lors des réunions obligatoires[1] de consultations du CE. Le Secrétaire du comité envoie des comptes rendu par mail à tous les salariés, à travers lesquels le sujet du handicap est abordé à plusieurs reprises grâce aux informations transmises[2] par le Responsable Prévoyance et Santé au Travail.

Enfin, les organisations syndicales et la Direction ont également un rôle essentiel au regard de la gestion du handicap. En effet, la démarche devra être appuyée et soutenue par les partenaires sociaux de la Sacem. Les différentes réunions donneront éventuellement naissance à un accord collectif[3], au sein duquel les différents acteurs et leur rôles seront présentés puis précisés. L'éventuel accord permettra de légitimer et de donner du sens à la politique handicap de l'entreprise. Aussi, le rôle des différents acteurs devront être portés à la connaissance de l'ensemble des collaborateurs.

Le manager n°1 souligne à maintes reprises[4] qu'il s'agit d'un *« dossier éminemment RH ».* Or, nous avons pu constater que le handicap n'est pas un sujet circonscris, mais plutôt un phénomène qui concerne et impacte pratiquement tous les acteurs de l'organisme de gestion collective, et les managers de proximité à part entière.

c) Un processus de gestion du handicap au « coup par coup »

A ce jour, l'entreprise procède par un système de gestion du handicap au *« coup par coup »* et il n'y a pas de *« modes de fonctionnement »*[5] défini. Le Responsable Prévoyance et Santé eu Travail précise, que *« l'aménagement se fait de façon systématique »*[6]. En effet, la politique de maintien dans l'emploi des personnes handicapées se traduit par[7] :

- un suivi renforcé par un maintien dans l'emploi assuré,
- des aménagements de postes en collaboration avec le médecin du travail (ergonomie, espaces, horaires…),
- une assistance aux démarches administratives : conseils et suivis,

[1] Le CE est obligatoirement informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise
[2] Responsable Prévoyance et Santé au Travail – Réponse n°3
[3] Projet d'accord en cours de discussion
[4] Réponses n°4, 17 et 19
[5] Manager 2 – réponse n°20
[6] Réponse n°6
[7] Responsable Prévoyance et Santé au Travail – réponse n°3

- un suivi des reconnaissances : échéancier des renouvellements (relances appels et courrier),
- un octroie de crédit d'heures non plafonné dans le cadre de convocations extérieures (MDPH…).

Néanmoins, il apparait que les personnes en situation de handicap reconnues dans l'entreprise ne fassent pas l'objet d'un suivi personnalisé[1]. Aussi, quelques achats ont été effectués au titre de l'emploi indirect, mais quelques factures n'ont pas été prises en compte pour la DOETH. Cependant, nous savons désormais que les acteurs internes ne sont, soit pas identifiés, ou peu impliqués dans le processus de gestion global du handicap. Lors des différents entretiens individuels, deux des personnes reconnues handicapées dans l'entreprise, nous permettent de comprendre que le processus présente également des failles. En effet, dans le cas du TH n°2, qui malgré sa *« demande appuyée par le médecin du travail »,* a *« dû attendre 5 ans et menacer»* de se *« plaindre auprès de l'Inspection du Travail avant d'obtenir »* son fauteuil. Son manager de l'époque, ne *« comprenait pas la nécessité de ce siège »,* et cet aménagement *« représentait un coût pour la Sacem »*.[2] La collaboratrice[3] suivante, a obtenu un fauteuil à dossier haut *« tardivement et grâce au déménagement »,* au sein d'une autre *« délégation, dans de nouveaux locaux ».* Le Manager n°1 ne manque pas de mentionner qu' *« une cellule RH d'accompagnement est nécessaire pour permettre à des personnes d'être en confiance pour pouvoir en parler »* et bénéficier d'un accompagnement spécifique.

Les managers de proximité mènent les entretiens annuels d'appréciation de leurs collaborateurs, à l'aide d'un guide d'entretien personnalisé à l'activité du service où ils sont affectés. Or, la Responsable Recrutement-GPEC-Mobilité précise qu'il n'y a pas spécialement de partie dédiée aux conditions de travail au sein du guide[4]. C'est pourtant une occasion pour les managers de proximité qui éprouvent des difficultés à aborder le sujet du handicap au quotidien, de recueillir des informations sur la qualité des conditions de travail des membres de leur équipe. Par conséquent, c'est l'opportunité de détecter d'éventuelles situations de souffrance au travail vécues dans leur équipe. Les entretiens annuels et professionnels, peuvent ainsi être de véritables outils dans la gestion préventive de la santé au travail, et notamment du handicap.

Nous avons pu constater que le service Recrutement devra désormais être vigilant en ce qui concerne les étapes numéros 2, 3, 4 et 7 du processus illustré avant. En effet, la Responsable Recrutement-GPEC-Mobilité est consciente qu'il y une absence de proactivité en matière de recrutement de personnes handicapées, et s'étonne d'ailleurs que malgré cette inefficacité, la Sacem

[1] Responsable Prévoyance et Santé au Travail – question n°7 et sa réponse
[2] TH2 - réponse n°3
[3] TH1- réponse n°2
[4] Question n°8 et sa réponse

maintienne un taux d'emploi de travailleurs handicapés stable.[1] Nous rappelons qu'il sera nécessaire de compenser ce taux, à cause des départs en retraite imminents des collaborateurs handicapés actuellement dans l'entreprise. Elle explique aussi, qu'elle n'a *« pas eu l'occasion »* de créer de partenariat avec des cabinets de recrutement spécialisés, sauf pour *« le recrutement du collaborateur en intérim pour lequel »* son équipe est passée par *« OPTIM Emploi »*. Aussi, nous constatons de nouveau une gestion du handicap au 'coup par coup', et une absence de communication autour du recrutement d'un travailleur handicapé. Par conséquent, le service reçoit très peu de candidatures de personnes handicapées. De fait, un des participants à l'enquête 'Handicap et Management' précise que *« depuis 20 ans »* qu'il exerce ses *« fonctions managériales »,* il ne lui a *« jamais été proposé une seule personne handicapée ».*[2] Il est vrai que c'est le manager de proximité qui détient la décision finale pour le recrutement d'un candidat, mais encore faut-il qu'il puisse avoir l'opportunité d'étudier la candidature d'une personne handicapée. Enfin, au regard du niveau de qualification des demandeurs d'emploi handicapés[3], il faudra prévoir une révision du niveau de qualification requis pour pouvoir occuper un emploi à la Sacem. Car en effet, *« le BAC est le minimum »* demandé pour intégrer l'entreprise, et le service Recrutement est *« très sélectif sur les CV »* qu'il reçoit[4]. Le service Recrutement devra compléter ses moyens actuels pour mieux gérer l'insertion des personnes handicapées au sein de l'organisme de gestion collective. Cela peut effectivement se traduire par la mise en place de partenariats avec des sites de recrutements spécialisés et des écoles. Une formation peut être envisagée pour apprendre à lire le curriculum vitae d'une personne handicapée, ou sur le thème du handicap en général par exemple, au service Recrutement.

Le parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs n'est plus soutenu. En effet, il est passé de deux séminaires automatiques auparavant, à un séminaire, voire aucun. Pour cause, la personne qui gérait et animait l'évènement est partie en retraite, et depuis, le Service Formation peine à régulariser le parcours.

Enfin, lors de notre entretien le TH2[5] précise qu'une personne handicapée dans l'entreprise peut être réticente à se déclarer, à cause de *« la non maîtrise de la confidentialité »* au sein de la Sacem. En effet, il explique que *« par exemple, lorsqu'une personne sort du service médico-social*[6] », elle s'expose à des *« rumeurs »,* qui peuvent lui être *« très préjudiciables »*[7]. Dans le cadre du respect de l'aspect

[1] Réponses n°15 et complément
[2] Enquête 'Handicap et Management'
[3] Insee en 2007 : 82% ont un niveau inférieur ou égal au BEP-CAP
[4] Responsable Recrutement-GPEC-Mobilité – réponse n°18
[5] TH2 – réponse n°30
[6] Service Prévoyance et Santé au Travail depuis mars 2010
[7] Le manager confie de moins en moins de dossiers, freine l'évolution professionnelle et salariale…

confidentiel, il est notamment important de penser à travailler de manière intelligente avec l'assistante sociale actuelle missionnée par le CE.

Nous pouvons comprendre qu'il ne suffit pas de lever les préjugés des managers de proximité quant à l'association du handicap et la non performance[1]. Aussi, nous pouvons constater un manque de synergie entre les différents acteurs que nous avons pu identifier, intervenant dans la gestion du handicap. Il sera utile d'envisager l'organisation et la formalisation d'un processus. Ce qui permettra aux acteurs concernés, mais également à l'ensemble des collaborateurs, de comprendre comment sont gérées les différentes situations de handicap dans l'entreprise. Les managers de proximité seront ainsi en mesure de « *conseiller et diriger* » les personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise *« vers les bonnes personnes, les bons interlocuteurs. »*[2]

3. Des solutions pourtant à la portée de l'encadrement de proximité

a) Un budget « recrutement » inexploité pour l'emploi des personnes handicapées

Effectif au 31/12

Contrat	2007	2008	2009
CDI	1515	1459	1445
CDD	68	66	64

A partir des graphiques présentés, nous constatons que l'entreprise mène une politique en matière de recrutements en contrats à durées déterminés, dans le cadre d'une gestion prudentielle des effectifs en CDI. Cette stratégie permet notamment à l'organisme de gestion collective de maitriser sa masse salariale, au regard de son contexte environnemental économique[3]. C'est pourquoi, à défaut de ne pas pouvoir recruter aisément en CDI, le CDD devient un véritable levier pour l'insertion de personnes handicapées, et ce, surtout lorsque nous savons que les recrutements concernent essentiellement les catégories d'employés (98% des embauches 2009)[4]. C'est aussi une réelle opportunité de faire évoluer le taux d'emploi de personnes handicapées de la société. En effet, l'entreprise peut se féliciter d'enregistrer un taux d'emploi de 3,4%, alors qu'elle n'a procédé à aucun recrutement de travailleurs handicapés depuis de nombreuses années. Cependant, il est déjà arrivé que deux personnes en situation de handicap soient embauchées, par le bais d'un CDD et d'un contrat de travail temporaire (CTT). Mais, la Responsable Recrutement-GPEC-Mobilité précise qu'il s'agissait de *« recruter un travailleur handicapé »,*

[1] Responsable Recrutement-GPEC-Mobilité – réponse n°15
[2] Manager n°1 – Réponse n°19
[3] Le droit d'auteur est ouvert à la concurrence. La Sacem souhaite diminuer ses coûts de fonctionnement pour être plus compétitive, car le taux de prélèvement appliqué sur les perceptions au titre des droits auteurs, reste élevé face au taux de prélèvements pratiqués par les autres sociétés d'auteurs
[4] Bilan social Sacem 2009

et de satisfaire le souhait d'une collaboratrice, dont le fils était handicapé. Cela relevait donc plutôt *« d'un acte social et non d'un vrai besoin de recrutement. »* [1]

Flux entrant du 01/01 au 31/12

Contrats	2007	2008	2009
CDI	49	57	42
CDD	314	304	296

Au regard de la pyramide des âges de le population concernée par le handicap, il sera indispensable de penser à recruter de nouvelles personnes handicapées dans l'entreprise. En effet, les managers de proximité font partie des acteurs[2] de l'entreprise qui impulsent le besoin en recrutement, comme nous avons pu le constater à travers le schéma qui illustre le processus de recrutement de la Sacem. Et lorsqu'ils expriment leurs souhaits au service Recrutement, leur demande est validée par le Contrôle de Gestion Sociale, dans le cadre budgétaire arrêté et défini par la Direction. Or, au regard du nombre de CDD conclus sur la période 2007-2009, et sachant qu'aucune personne handicapée n'a fait l'objet d'un recrutement durant ces années, nous constatons que le levier du recrutement n'est pas du tout exploité. Or, si les partenaires sociaux de l'entreprise parviennent à conclure un accord collectif agréé par la DDTEFP, ce sont tous les établissements de la Sacem qui seront assujettis à l'OETH. Autrement dit, l'organisme de gestion collective sera considéré comme une entité unique. Par conséquent, il sera nécessaire que tous les managers de proximité, du siège comme du réseau régional, saisissent l'intérêt de recruter des travailleurs handicapés en CDD au sein de leur équipe.

b) Une absence totale de recrutement en alternance et en stage

Face à la gestion prudentielle des effectifs, le stage et la formation en alternance sont également des solutions d'embauches de collaborateurs reconnus handicapés. En effet, par ce biais, l'entreprise augmentera son taux d'emploi direct, dans le respect de certaines conditions[3]. Cela lui permettra aussi d'élever le niveau de qualification peu élevé de ces personnes. L'organisme de gestion collectif a une politique de stages assez développée et accueille chaque année une centaine de stagiaires. En 2009, 88 stagiaires ont été accueillis dont 79,5% pour une durée supérieure à 15 jours. L'entreprise a accueilli 100 stagiaires en 2008, dont 82 pour des stages de longue durée. Il est important de noter que *« les stages sont le premier contact avec l'emploi, et peuvent précéder une embauche»*[4],comme le précise

[1] Réponse n°4
[2] La Direction et la DRH ont un rôle sur l'impulsion d'embauche dans des activités nouvelles ou émergentes de l'entreprise
[3] Voir l'annexe IX : Les aides à l'emploi de l'Agefiph
[4] SCHWEIZER Louis, *Les discriminations en France*, Robert Laffont, page 84

SCHWEITZER. Ce qui représente une occasion d'insérer professionnellement des personnes handicapées.

Le concept de l'alternance est en phase de développement. En effet, six personnes ont bénéficié de contrats de professionnalisation en 2009, trois en 2008 et trois en 2007. Selon Patricia GAUTIER-MOULIN et Marc MAULINET, les *« formations en alternance sont alors un lieu privilégié de gestion de la complexité où les erreurs de jugements ont des conséquences dramatiques pour les individus »*. Il sera donc important de veiller à la bonne instrumentalisation *« de la fonction tutorat »*, car *« elle demande du temps »* et *« doit être relayée par les organismes de formation, garants d'une reconnaissance extérieure »*[1]. En parallèle, une fois les travailleurs handicapés insérés, il sera important de veiller à leur intégration. Aimé LABREGERE souligne qu'il est essentiel de bien distinguer l'insertion de l'intégration. *« Le premier se satisfait d'une inclusion fonctionnelle, le second pose le principe d'une appartenance »*[2]. C'est donc dans le cadre de *« l'insertion-adaptation réciproque »* et particulièrement le *« postulat de réciprocité »* que la Sacem permettra *« au groupe »* dans lequel peut être affecté le collaborateur en situation de handicap, de tirer *« des avantages… si ces membres réussissent à lui consacrer l'attention nécessaire »*[3]. Cependant, le risque auquel l'entreprise peut s'exposer, est de comptabiliser un nombre conséquent de personnes handicapées sur des emplois dit précaires (à durée déterminée). C'est pourquoi, un suivi précis et régulier de l'embauche, et de la répartition de la population concernée sur les différents types de contrat de travail, devra s'effectuer. Cette veille permettra d'anticiper un éventuel déséquilibre, mais aussi de pouvoir mettre en place des actions correctrices.

Effectif au 31/12

Contrat	2007	2008	2009
Alternance	3	3	6
Stage	111	100	88

La politique d'insertion et d'intégration de stagiaires ou d'alternants handicapés, sera un levier important pour le développement de la politique handicap de la Sacem. Il sera essentiel que les managers de proximité du siège et du réseau régional, soient conscients de cette opportunité offerte à l'entreprise. Il sera nécessaire de les associer, et ces derniers devront participer activement aux recrutements de travailleurs handicapés, dans le cadre du stage ou du contrat de professionnalisation. Au regard des différentes natures de contrats d'insertion professionnelle, les managers de proximité

[1] GAUTIER-MOULIN Patricia et MAULINET Marc, *La formation des travailleurs handicapés : pratiques innovantes*, page 92
[2] LABREGERE Aimé, L'insertion des personnes handicapées, La documentation française, Paris, 1990, page 21
[3] LABREGERE Aimé, L'insertion des personnes handicapées, La documentation française, Paris, 1990, pages 22-23

devront bénéficier d'une information, d'une sensibilisation et d'une formation pour les soutenir dans leur management. En effet, ils seront de plus en plus confrontés à des formes diversifiées d'organisation du travail (alternance, stagiaire, temps plein, temps partiel…). Et en tant qu'éventuels tuteurs[1], ils devront adopter un comportement adéquat et être exemplaire au regard de leur équipe.

c) Les achats auprès du secteur protégé décentralisés et insuffisants

Nous rappelons que la sous-traitance auprès des établissements des secteurs adaptés ou protégés peut constituer un moyen de réponse à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés. Bien qu'elle ne se substitue pas totalement à l'embauche directe de salariés handicapés, cette formule permet toutefois de satisfaire jusqu'à la moitié de l'obligation d'emploi, soit 3%. Actuellement, le recours à la sous-traitance à la Sacem n'est pas suffisamment exploité pour agir sur le niveau d'emploi indirect, puisque dans les faits le taux d'emploi indirect représente 0,38 unités bénéficiaires en 2009. En effet, le Responsable Prévoyance et Santé au Travail, précise qu'il arrive que des managers commandent des consommables ou des prestations de services auprès des EA et ESAT. Et, ce dernier souligne qu'à l'avenir il sera nécessaire de *«développer ce budget car ce n'est pas suffisant. Il va falloir que M. X centralise les achats, car il est désormais Responsable des Achats et les factures passent par lui. »*[2] Ce qui permettra au Responsable Prévoyance et Santé au Travail d'avoir un seul intermédiaire pour recueillir les données nécessaires à la DOETH en matière d'emploi indirect, et ainsi pallier aux *« loupés»* pour la déclaration annuelle, dont il a la charge.

En 2009, plusieurs contrats de sous-traitance ont été conclus entre la Sacem et des entreprises du secteur protégé. Nous pouvons remarquer que près de la moitié des actes de sous-traitance se traduisent par des achats de ramettes de papier. Les différents achats émanent aussi bien du siège que du réseau régional. Et enfin, les managers passent des contrats de sous-traitance avec différents types de secteurs protégés.

SECTEURS	DENOMINATIONS	ACTES	DEPT
EA	Ateliers Vallée des Duyes	**Ramettes A4 + chemises**	04
EA	Atelier protégé de l'Aiguillon	**Ramettes A4**	14
EA	Etab. Travail adapté littoral	**Ramettes A4**	17
ESAT	Coustau	**Ramettes A5**	64
ESAT	Entraide Polio & Handicapés	**Prestations de services**	92
ESAT	Vivre	**Loc. & entretien bac plantes**	92
ESAT	L'espoir	**Imprimerie, mailing**	10
ESAT	L'Arcade	**Etiquettes code barre**	41
ESAT	Atelier La Gauthière	**Chemises à sangles**	13

[1] Dans le cadre notamment du contrat de professionnalisation
[2] Réponses n°3

Il existe actuellement environ 2 000 ESAT et EA en France. Ils emploient plus de 135 000 personnes handicapées réparties sur l'ensemble du territoire[1]. Ainsi, ces structures permettent à 135 000 personnes en situation de handicap, d'exercer une activité professionnelle adaptée à leurs compétences et à leurs besoins. En effet, l'organisme de gestion collective, à travers les actes d'achats effectués par ses managers de proximité, permettra de favoriser le développement d'une autre forme d'éthique et de valeurs dans l'entreprise, par des actions concrètes dans les relations professionnelles, au sein des organisations. Pour cela, il sera nécessaire de développer des partenariats économiques avec les ESAT et EA. Ce qui peut se traduire par la diversification des achats et des prestations de services. Par conséquent, une étude des opportunités de perspectives de sous-traitance de certaines des activités identifiées à la Sacem devra être effectuée.

Après l'analyse des contrats de sous-traitance possibles au regard des activités de l'entreprise, le Responsable des Achats devra prendre en charge la centralisation des achats et leurs suivis. Pour faciliter et favoriser les commandes des managers de proximité. Il pourra éventuellement créer une base de données des différents achats effectués, puis la mettre à la disposition de ces derniers.

C- DES ENTREPRISES QUI ONT CHOISI D'IMPLIQUER LES MANAGERS

Un benchmark réalisé auprès des entreprises Schneider Electric, EDF - Gaz de France et PSA Peugeot Citroën permet d'observer des bonnes pratiques relatives à l'emploi des personnes handicapés, et d'en évaluer les résultats. Tout comme la Sacem, ce sont des sociétés historiques, qui rencontrent également des problématiques liées à l'insertion professionnelle des personnes handicapées au sein de leur structure, et plus particulièrement des difficultés liées au comportement de leurs managers *(voir ANNEXE X).*

1. Schneider Electric : Les managers participent à l'étude des postes

Schneider Electric, dont le siège social français se situe à Rueil-Malmaison, est une entreprise créée en 1836, spécialisée dans l'automatisme et le contrôle, ainsi que dans la distribution d'électricité. La société a su remporter de nombreux défis et devenir un leader en opérant d'importants choix stratégiques. Implantée dans 190 pays, elle compte 120 000 collaborateurs au total, dont 48 500 en Europe, gérés à travers une politique interne prônant, le développement des compétences, la

[1] Réseau GESAT, *Le Guide des ESAT et EA*

valorisation de la performance, l'encouragement de la prise d'initiative, et la favorisation de la mobilité et de la diversité.

La Coordinatrice RH – Mission Handicap, me précise que *« le taux d'emploi de personnes handicapées dans l'entreprise régresse significativement. »* En effet en 2007, le taux d'emploi des salariés handicapés était de 7,03 % chez Schneider Electric. En 2007, le taux d'emploi est passé en dessous du seuil des 6 %, avec 5,88 %, puis 5,80 % en 2008. Tandis que l'accord 2001-2003 s'engageait sur 100 embauches et que le pari n'a pas été tenu, l'accord 2010-1012 conditionne l'engagement de recrutement des salariés handicapés au niveau global des embauches avec des planchers. En effet, *« la mutualisation offerte par l'accord de groupe masque des carences : il n'y a pas d'engagement fort de chaque responsable d'entité. Un bon nombre d'entre eux restent encore porteur d'idées reçues et ne sont finalement pas convaincus qu'une personne handicapée puisse être aussi productive ou performante qu'une personne non handicapée. C'est pourquoi une responsabilisation par entité managériale est souhaitée ».* Pour cela, Schneider Electric implique ses managers aux études de contraintes liées aux postes face aux handicaps. Ils élaborent un compte-rendu en collaboration avec le CHSCT, le médecin du travail et un ergonome, avant de recruter une personne handicapée. *« Cette action leur permet de se rendre compte que tous les métiers peuvent être compensés et que surtout, tout dépend du handicap ».* En ce qui concerne l'organisme de gestion collective (Sacem), ce type d'action nécessite au préalable une organisation et un processus établis, pour une synergie entre les différents acteurs concernés par la gestion des postes et des activités. En effet, la Mission Insertion Handicap (MIH) de Schneider Electric a pour rôle d'organiser et de gérer les aménagements requis, afin que des solutions adaptées soient présentées dès le départ. Ainsi, *« l'entreprise œuvre dans la poursuite de la progression de sont taux d'emploi direct de personnes handicapées, la correction des représentations erronées que peuvent encore avoir les managers de l'entreprise, et la réalisation des objectifs de recrutement de salariés handicapés d'ici 2012 »*, comme a pu le souligner la Coordinatrice RH – Mission Handicap.

2. Chez EDF/GDF, les managers recrutent sur les forums 'Handicap'

La principale entreprise de production et de distribution d'électricité en France (deuxième rang mondial des groupes d'énergie) créée en 1946, dont le Siège Social se situe à Paris, a signé son huitième accord en 2009 sur l'insertion professionnelle des personnes ayant un handicap. Ce nouvel accord, d'une durée de 4 ans, renforce les dispositifs relatifs à l'intégration des salariés handicapés, tout au long de leur parcours dans l'entreprise. Le groupe compte 156 524 collaborateurs dont un peu plus de 116 000 en France. Partager une culture commune, développer les compétences, renforcer les politiques sociales du Groupe et décentraliser le recrutement, sont les éléments de mise en œuvre de la politique RH de la société.

En effet, la société Electricité de France et Gaz de France (EDF-GDF) mène un combat contre les freins à l'insertion des personnes handicapées. La Chargée de la Mission Handicap EDF a clairement expliqué lors de notre entretien, qu' *« une évolution de la mentalité des managers de l'entreprise sur la question du handicap est indispensable ».* Ces derniers *« présentent encore parfois des résistances à recruter des personnes handicapées. Pour cause, ils méconnaissent le handicap, et véhiculent des préjugés. »* Certains managers, estiment qu'une personne handicapée ne saura pas faire preuve de performance, qu'elle sera absente, qu'elle aura du mal à s'intégrer à l'équipe… Elle précise aussi que, *« le rôle des managers est essentiel à la réussite de l'intégration professionnelle des personnes handicapées. Ils sont impliqués dans leur recrutement, comme dans la définition de leurs objectifs, le suivi de leur parcours professionnel, leur plan de formation ou encore leur maintien dans l'emploi. A ce titre, ils constituent aussi un maillon indispensable des progrès encore à réaliser pour permettre à chaque personne en situation de handicap d'exercer un métier compatible avec ses compétences et ses aptitudes. »* Le groupe œuvre donc pour l'évolution des mentalités en encourageant les managers à participer aux forums organisés par les Cap Emploi. Pour la réussite de cette action, un accord collectif signé en 2009 précise les modalités d'exécution : 240 recrutements et 100 contrats d'alternance de personnes en situation de handicap, sur les 4 prochaines années. A travers ces objectifs, les managers connaissent leur niveau d'engagement, et participent activement aux recrutements pour atteindre les objectifs fixés. *« Les managers sont impliqués au cœur de la politique du groupe. »* En parallèle, lors des NAO, EDF-GFG fait participer les représentants des principales branches et des Directions, pour une communication importante en destination du management d'unité, chargé de décliner la mise en œuvre de l'accord précité. Les effets observés sont l'implication, l'association élargie, l'introduction d'un thème novateur dans les pratiques managériales et l'engagement concret des managers pour le recrutement de personnes handicapées. La Sacem devra mobiliser des managers de proximité volontaires et convaincus de l'opérationnalité des personnes handicapées sur l'ensemble des métiers de l'entreprise.

3. PSA Peugeot Citroën forme son encadrement au handicap

Les origines de l'entreprise Peugeot remontent au XVème siècle. C'est un constructeur automobile français fondé par Armand Peugeot en 1896, dont le siège est à Paris et les bureaux d'étude et de recherche à Velizy, la Garenne Colombes, Poissy et Sochaux/Montélimar. C'est la première entreprise au monde dont le but de la création était la conception et la réalisation d'automobiles. Ses activités se répartissent de la façon suivante : l'automobile, la banque et la finance. Plus de 200 000 collaborateurs dans le monde, dont plus de 108 000 en France en 2008, sont concernés par une politique RH alliant performance économique et progrès humain, en s'appuyant sur des valeurs communes et un dialogue social permanent.

En 2008, l'entreprise renouvelle son accord de groupe. Le Cadre Technique en charge du développement de la mission handicap de PSA Peugeot Citroën, explique lors de notre entretien que l'avenant a été signé par les réseaux propres (réseaux commerciaux) pour la péréquation[1] du groupe. En 2009, Citroën présente un taux d'emploi 4, 30% pour 206 travailleurs handicapés, et Peugeot un taux d'emploi de 3,72% pour 146 salariés handicapés. Il me précise que ces personnes sont majoritairement en CDI, et qu'il comptabilise peu de salariés reconnus handicapés en CDD, et deux, voire trois stagiaires ou alternants. La plupart des salariés handicapés du groupe ont plus de 50 ans soit environ 75%. La sous-traitance existe mais son impact sur le taux global est assez faible. Une des problématiques que le Cadre Technique rencontre dans la mise en œuvre de l'accord groupe, est notamment la faible implication des Directeurs de sites. Ces derniers ont des idées stéréotypées sur le handicap, ce qui s'explique en partie par le domaine d'activité de l'entreprise. En effet, *« seulement 10% présentent une implication au regard de la politique handicap, et d'autres pas du tout et ils sont nombreux »*. Pourtant l'accord prévoit un plan d'embauche de 180 personnes handicapées en CDI, et 100 en contrat d'alternance ou en stage. Pour pallier à cette carence, des actions de formation sont organisées. Une formation handicap est proposée à tous les managers du Groupe. Il s'agit d'une formation intra-entreprise intitulée 'Management de la diversité' dispensée par ALTIDEM, (organisme de formation). Le Cadre Technique en charge de la mission handicap souligne que les managers ont *«un rôle de communication et devraient idéalement accompagner dans la reconnaissance et l'aménagement, le recrutement, et bien sur le tutorat des étudiants. Ils sont sensés avoir un rôle clé, car ce sont des acteurs de proximité. Mais un gros travail reste à faire ».* En effet, tous les managers qui participent à ce programme de formation, sont formés à la connaissance du handicap, *« mais il n'y a pas de véritable changement »*, car selon lui le dispositif de sensibilisation n'est pas assez étoffé (une seule formation). De plus, cette formation n'a pas de caractère obligatoire pour les managers. Il a remarqué que *« la mise en situation a plus d'impact que de grandes théories ou un prospectus »*. Il préconise *« par exemple la venue d'un étudiant handicapé, la visite d'un ESAT… »*

Au sein de l'organisme de gestion collective, un dispositif de formations diversifiées permettra de développer les connaissances des managers de proximité sur le thème du handicap. Mais des formations spécifiques et conceptualisées auraient l'avantage de marquer la démarche du projet. Il sera nécessaire que les formations soient inscrites au plan de formation pour légitimer la politique handicap de l'entreprise. Ainsi, tous les managers seront formés. Mais, pour marquer les esprits, il sera important de provoquer des rencontres avec des personnes en situation de handicap, afin que les managers de proximité puissent échanger avec elles lors des ateliers de formation.

[1] Mutualisation, regroupement de la pénalité

III. LE ROLE DES MANAGERS DE PROXIMITE AU SEIN D'UNE POLITIQUE HANDICAP VOLONTARISTE

Afin de permettre aux managers de proximité de se positionner en tant que véritables relais de la politique handicap de l'entreprise, différentes actions seront déployées et mises en œuvre, à travers un plan qui comprend quatre axes : 'le soutien', 'la sensibilisation et l'information', 'la formation', et enfin 'l'implication et la responsabilisation'. Pour chaque action, les cibles, les objectifs, les acteurs, les moyens/les outils, les coûts (financiers et salariaux), ainsi que les indicateurs de suivi, seront précisés *(voir ANNEXE XI)*.

A- DES MESURES INDISPENSABLES POUR SOUTENIR EFFICACEMENT LES MANAGERS DE PROXIMITE

Nous avons pu constater que les managers de proximité sont de véritables moteurs pour l'insertion, l'accueil, l'intégration et le développement des personnes handicapées au sein de l'entreprise. Aussi, de par leur proximité physique et quotidienne, leur comportement doit être en tout état de cause exemplaire au regard de leur collaborateur d'une part, et pour le déploiement efficace de la politique handicap d'autre part. Cependant, nous avons pu identifier des carences opérationnelles qui ne sont pas seulement du fait des managers de proximité, mais qui sont également la somme d'un manque de synergie des différents acteurs concernés par la gestion du handicap. C'est pourquoi, des actions indispensables auprès des acteurs internes identifiés, et auprès de l'ensemble des collaborateurs, devront être menées pour soutenir les managers de proximité dans leur rôle. Pour cela, différentes étapes sont nécessaires.

1. Définir la politique handicap de la Sacem et ses principaux leviers d'actions

Lors de notre entretien, le Responsable Prévoyance et Santé Travail a dénoncé l'absence de politique relative au handicap. L'entreprise souhaite mettre en place et développer sa politique en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Après l'analyse de la situation de l'entreprise, il en ressort que les principaux leviers d'actions sur lesquels l'organisme de gestion collective peut s'appuyer, sont le recrutement (CDD, stage, alternance, intérim)[1], le maintien dans l'emploi, la formation[2], la sensibilisation et la communication. L'entreprise a une culture familiale forte et possède une longue histoire. Elle présente également une forte culture contractuelle, qui se traduit par la conclusion de multiples accords, notamment sur l'égalité professionnelle et salariale, les séniors, la

[1] Précisant que le CDI n'est pas du tout proscrit, mais les différents contrats d'insertion professionnels cités présenteront des occasions d'embauches en CDI

[2] Des acteurs internes concernés et des travailleurs handicapés

formation (…) Il s'agit de positionner la politique handicap dans une démarche d'innovation sociale qui s'inscrit dans la continuité des nouvelles politiques RH, notamment en termes de santé, bien-être au travail, diversité et parité. La Direction, notamment le Directeur Délégué, le DRH, le Responsable Prévoyance et Santé au Travail, ainsi qu'un groupe de travail référent se sont déjà mobilisés pour réfléchir aux différents axes possibles de la politique handicap de l'entreprise. Le groupe de travail référent est constitué des acteurs concernés par la gestion du handicap (Responsable Recrutement, Responsable des Achats, l'infirmière, Responsable formation, médecin du travail…), et s'est réuni régulièrement pour établir un état des lieux. C'est en effet à partir de ce diagnostic, qu'ils comptent bâtir la politique handicap.

Aussi, nous pouvons noter l'éventualité de la conclusion d'un accord écrit. Par cet engagement, la Sacem inscrirait une fois de plus son engagement pour la réalisation d'actions en faveur de la diversité en entreprise, et donnera du sens à la politique qu'elle souhaite mettre en place.

2. Informer et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs

a) Informer et communiquer sur la politique

La politique et les leviers d'actions définis, il sera nécessaire de donner une impulsion politique en portant à la connaissance de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, les engagements de la Sacem. *« C'est une évidence de le rappeler, mais dans une entreprise, les choix du patron sont déterminants, notamment en ce qui concerne les priorités : les salariés d'une entreprise perçoivent très bien ce qui apparait comme primordial ou comme accessoire aux yeux de leurs dirigeants. »*[1] En effet, le projet nécessite une impulsion politique forte, marquant la volonté d'agir. Une implication de la Direction au plus haut niveau, permettra de légitimer les actions, et de mobiliser l'ensemble des salariés de l'entreprise sur la question du handicap. Les raisons qui conduisent la Sacem à s'investir dans cette politique devront être présentées. Les orientations choisies seront donc expliquées et justifiées pour s'assurer que l'ensemble des collaborateurs les comprennent et se les approprient. Le projet 'handicap' s'intègre aux récentes politiques sociales en faveur de la diversité, engagées par l'organisme de gestion collective ; tel est le message qui devra être passé. L'énoncé de cette politique est aussi une opportunité pour développer un projet transverse et fédérateur, en présentant ce que les personnes handicapées vont apporter à l'entreprise : de nouveaux talents, (car elles développent de nouvelles compétences pour compenser leur handicap), de fortes motivations (qui accompagnent leur souhait de montrer le bien-fondé de leur recrutement), un dynamisme remarquable (pour faire face aux défis de l'entreprise),

[1] SCHWEITZER Louis, *Les discriminations en France*, Robert Laffont, Paris 2009, page 102

un développement de l'esprit d'équipe et une volonté de favoriser l'épanouissement de tous. C'est de nouveau une occasion d'affirmer les valeurs humaines et fédératrices de l'entreprise.

Le DRH, le Responsable Prévoyance et Santé au Travail et la Responsable Communication Interne, construiront ensemble les messages à transmettre. Les différents canaux d'information et de communication identifiés dans l'entreprise, devraient permettre de diffuser de manière ponctuelle et régulière, les informations relatives à la politique handicap. En effet, l'annonce de cette politique et de ses axes peut s'effectuée à travers un mailing destiné à l'ensemble des collaborateurs. Il s'agit du 'DRH-Information', qui a notamment été utilisé pour annoncer le lancement du projet en novembre 2009, à l'ensemble des salariés de la Sacem. Puis, les informations relatives reprend les éléments clés du bilan social annuel), et le mailing ponctuel 'E-RH', afin que tous les salariés soient tenus informés de l'évolution de la situation de l'entreprise (taux d'emploi, montant des achats auprès des ESAT et EA…). La communication devra à la fois porter sur le projet et les résultats obtenus pour encourager la participation collective. La rubrique intranet étant en pleine refonte, il sera pertinent de dédier une rubrique à la 'Diversité', qui permettrait de stocker toutes les informations liées au handicap, et permettre leur consultation à tout moment. La rubrique permettra également d'héberger un espace collaboratif, notamment un forum, afin que les collaborateurs puissent s'exprimer et échanger sur le thème du handicap. Le journal interne électronique 'Ernest' sera un des supports de communication utilisés, dans le cadre d'une information trimestrielle. Tous ces dispositifs devront être exploités pour faire vivre la politique handicap, et ils permettront, encore une fois, de donner du sens aux engagements pris par la Direction.

b) Sensibiliser

« Les mentalités de l'encadrement mais aussi de l'ensemble des collaborateurs sont à faire évoluer »[1]. C'est pourquoi, pour préparer et faciliter la mise en œuvre de la politique, il sera essentiel de faire évoluer la perception du handicap pour l'ensemble des collaborateurs de la Sacem, et leur permettre de se familiariser avec le sujet. En effet, l'emploi des personnes handicapées est un sujet nouveau pour l'ensemble des collaborateurs. Une information générale sur les situations de handicap, les enjeux de l'emploi des personnes handicapées, sont un préalable à l'action. Chacun doit être mis en confiance sur ses connaissances, et sa capacité à agir dans son environnement de travail. Une première action d'information sera succédée d'une sensibilisation des collaborateurs. Cela peut notamment passer par l'illustration du handicap et de ses différentes formes, ou du comportement à adopter par exemple. Pour faire tomber les craintes et favoriser de nouvelles initiatives, il sera utile d'apprendre à

[1] Responsable Prévoyance et Santé au Travail – réponse n°10

connaître les différentes situations de handicap et de percevoir concrètement comment ces situations vont influencer les perceptions. Autrement dit, ce sera l'occasion de développer une connaissance avisée des vécus en fonction de la nature du handicap. La sensibilisation des collaborateurs prendra des formes différentes : un guide de sensibilisation fondé à partir des thèmes évoqués et un guide sur l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Ceux-ci permettront à l'ensemble des collaborateurs de disposer des informations essentielles sur le handicap, de connaître les enjeux de l'insertion professionnelle des personnes handicapées dans l'entreprise, et d'avoir des indications comportementales concrètes pour « vivre ensemble ». Aussi, des vidéos spécifiques présentant des situations de personnes handicapées en milieu professionnel, pourront être visionnées à partir de la rubrique 'Diversité' de l'intranet de l'entreprise. Un questionnaire en ligne sous forme de quizz, sera également intéressant pour permettre aux collaborateurs de l'entreprise de s'auto-évaluer au regard du handicap. En effet, toutes ces formes de sensibilisation seront perçues comme un symbole de la politique handicap de la Sacem, et permettront de rassurer pour favoriser les reconnaissances spontanées.

Le Responsable Prévoyance et Santé au Travail avec l'appui, le soutien et les conseils de l'Agefiph, ainsi que la Responsable Communication Interne sont les acteurs qui permettront de mener à bien ces missions.

c) Rassembler autour du handicap

La spécificité de la mission de la Sacem, c'est-à-dire la protection des œuvres musicales, lui offre un espace privilégié d'action. Cette position peut se définir en externe, à travers des partenariats avec des associations spécialisées, et relayés par des opérations de communication ; par exemple, la participation à la semaine Handicap qui a lieu au mois de novembre de chaque année, où sont organisées de multiples manifestations (forums…). La position de la Sacem dans le monde des médias, lui permet de mobiliser des personnalités reconnues pour leurs engagements solidaires en faveur de populations défavorisées, et ainsi de pouvoir organiser des évènements internes. En effet, en 2011 la SACEM fête ses 160 ans. Cela peut être l'occasion de convier un prestigieux invité[1] à l'évènement en tant que parrain, éventuellement sociétaire de l'organisme de gestion collective.

Des ateliers et des conférences sur le handicap peuvent également être organisés et animés. Ils reposeraient sur l'implication des participants. Ce qui permettra de comprendre le mécanisme de formation des préjugés, d'expérimenter la situation de handicap, de découvrir la différence, de percevoir les différents modes de fonctionnement, et de communiquer avec les personnes handicapées

[1] Une célébrité qui présente un handicap visible pour symboliser et légitimer l'action

de l'entreprise, et/ou hors entreprise. Le Responsable Prévoyance et Santé au Travail en collaboration avec la Responsable Communication Interne, mèneront à bien l'organisation des différents évènements présentés.

Aussi, au vue de l'organisation de la structure de l'entreprise, il sera nécessaire de missionner des 'Référents Handicap' au sein des différentes délégations régionales. L'animation de la politique handicap devra associer les délégations régionales, bien qu'à présent la grande majorité ne soit pas soumise à l'obligation d'emploi. Toute personne qui pourrait contribuer à donner une visibilité au projet et à renforcer les compétences de l'entreprise, peut être associée à un moment ou un autre. En effet, afin de relayer la politique au plus proche du terrain, un réseau d'une centaine[1] de référents sera constitué. Ces derniers auront pour principales missions d'animer la politique sur le plan local (Directions et Délégations Régionales), et de remonter les informations relatives au handicap au Responsable Prévoyance et Santé au Travail. Afin de garantir l'efficacité de la fonction, le Responsable Prévoyance et Santé Travail lancera un appel à candidatures à partir d'un mail DRH-Information. Il est important que les Référents Handicap se prononcent volontairement. Mais en cas de carence de candidatures au sein d'un site, il pourra être envisagé de nommer temporairement le Directeur ou le Délégué Régional, et prévoir une relance de candidatures dans le temps. Les attributions présentées du Référent Handicap seront précisées à travers 'une fiche de missions'.

Toutes ces actions permettront d'impliquer les collaborateurs de l'entreprise à travers des actions de sensibilisation concrètes, comme le précise le 'cadre technique' en charge du développement de la mission handicap de PSA Peugeot Citroën, *« les mises en situation ont plus d'impact, que la sensibilisation théorique ou des prospectus ».* Aussi, Louis SCHWEITZER explique que les salariés sont très souvent fiers de participer à cette démarche peu commune.[2]

3. Former les acteurs concernés

a) Les différents acteurs et leur rôle

Les différents acteurs impactés par la gestion du handicap à la Sacem sont désormais identifiés. Il sera nécessaire de les professionnaliser. Il s'agira de délimiter les périmètres de chacun, en leur attribuant des missions bien définies. Une identification des besoins entre le service Formation et les personnes concernées sera effectuée, afin que les acteurs identifiés pour la gestion du handicap puissent acquérir et maîtriser les savoir-faire nécessaires à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Puis, la Responsable Formation et le DRH procèderont à une

[1] Un centaine, au regard du nombre de directions et délégations régionales
[2] SCHWEITZER Louis, *Les discriminations en France*, Robert Laffont, Paris 2009, page 94

analyse des besoins en formation. Les besoins intégrés au projet du plan de formation, la Responsable Formation soumettra ce dernier au CE pour consultation. Une fois le plan de formation validé, les différents acteurs bénéficieront d'actions de formation nécessaires pour compléter leurs compétences *(voir ANNEXE XII).* Ainsi, chaque intervenant aura les moyens de gérer efficacement l'accueil, l'insertion, l'intégration et la gestion des personnes handicapées dans l'entreprise.

b) Organiser le processus de gestion du handicap

Chaque acteur apporte une solution à travers différents processus et accompagne le travailleur handicapé tout au long de sa vie professionnelle. Comme nous avons pu le comprendre, les situations de handicap sont multiples et n'offrent pas toutes les mêmes possibilités de gestion. Aussi, les acteurs que nous avons pu identifier ne sont pas coordonnés, et les méthodes utilisées ne sont pas mutualisées. C'est pourquoi il sera nécessaire de créer un processus de gestion du handicap. Une fois les attributions redéfinies, il sera utile d'identifier les différentes situations liées à la gestion du handicap dans l'entreprise. Cette identification constituera la base d'élaboration des différents processus. Cette formalisation permettra de faciliter le traitement des différentes situations détectées, puisqu'elle sera comprise par tous. Les processus de gestion du handicap neutraliseront également le système actuel de gestion au 'coup par coup', grâce à la synergie des rôles de tous les acteurs concernés.

Le Responsable Prévoyance et Santé au Travail, le CHSCT ainsi que le médecin du travail constitueront le groupe de réflexion, pour l'identification et la définition des différentes étapes des processus de gestion du handicap. Et, afin de se rapprocher au mieux de la réalité et de prendre en compte l'ensemble des procédés nécessaires au bon fonctionnement du processus global, ils auront la possibilité de travailler avec les autres acteurs. Cela permettra également d'affiner et de garantir une cohérence dans les enchainements des différentes étapes. En effet, les différentes situations qui devront être formalisées sont notamment, à titre d'exemples, le retour d'un salarié sur son poste de travail après une longue période de maladie, des achats auprès d'un ESAT ou d'une EA, ou alors le recrutement d'un travailleur reconnu handicapé en contrat de professionnalisation (…) *(voir ANNEXE XIII).*

B- DES ACTIONS CIBLEES DESTINEES AUX MANAGERS DE PROXIMITE

1. Sensibilisation, information et accompagnement

Les méthodes de sensibilisation déployées au niveau de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, bénéficieront également aux managers de proximité. Comme nous avons pu le comprendre, ils constituent une population clé sur laquelle il sera nécessaire de s'appuyer. Ils seront les relais de la politique handicap auprès des membres de leur équipe. C'est pourquoi, ils devront faire l'objet d'une sensibilisation plus ciblée et plus poussée.

Les entretiens menés auprès des deux managers (du siège et du réseau), laissent apparaitre des avis divergents[1], quant au mode de sensibilisation souhaité sur la question du handicap. Le premier souhaiterait *« une politique d'information et de communication classique »*. Il justifie sa position par une volonté d'éviter la stigmatisation des personnes handicapées qui selon lui, se traduit par la résultante d'échanges collectifs par exemple. Tandis que le second propose que la parole soit donnée à une personne handicapée, *« pour illustrer les problématiques professionnelles qu'elle rencontre ou peut rencontrer. »* Dans les faits, il s'agira de diversifier les modes de sensibilisation, afin qu'ils soient pertinents, et que les différents messages soient compris et intégrés par tous les managers de proximité.

a) Témoignages d'expériences réussies et échange de bonnes pratiques

Des vidéos mettant en situation des managers et des travailleurs handicapés dans un contexte professionnel, permettront aux managers de proximité de la Sacem de visualiser les gestes d'un manager responsable, et d'être sensibilisés sur la question du handicap. Ce sera également l'occasion pour eux de comprendre les différents comportements à éviter, ou à adopter, face à la gestion d'une personne handicapée. La Responsable Communication Interne en collaboration avec le Responsable Prévoyance et Santé au Travail, veilleront à la diversification des vidéos. Celles-ci seront hébergées et visualisables dans la rubrique 'Diversité' de l'intranet de l'entreprise.

Des tables rondes pourront être organisées par le Responsable Prévoyance et Santé au Travail. Il aura pour mission de préparer et d'animer les débats autour du handicap, en permettant des échanges entre les managers de proximité et des personnes handicapées. Il sera donc possible de convier des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise, pour bénéficier de retours d'expériences, et afin d'échanger avec les managers. Néanmoins, cette invitation devra être anonyme, puisqu'au regard du cadre légal, nous sommes tenus de respecter le caractère confidentiel des personnes concernées par

[1] Manager 1 et 2 – réponses n°30 : politique d'information et de communication classique contre mise en situation et témoignages d'un travailleur handicapé

un handicap dans l'entreprise. Cette opération sera alors l'opportunité pour les travailleurs handicapés (reconnus ou non) de s'exprimer 'volontairement' sur leurs expériences vécues au sein de l'organisme de gestion collective. Quelques jours avant l'évènement, il serait utile de recenser les personnes qui souhaitent effectivement participer aux tables rondes, et en cas d'absence de volontaires, nous pourrons envisager de faire appel à des personnes handicapées extérieures à la Sacem. Les rassemblements ponctuels pourront s'effectuer par groupe d'environ vingt personnes, dans les salles du siège social prévues à cet effet. Il serait aussi nécessaire de prévoir le déplacement des managers de proximité du réseau régional, ou éventuellement d'étudier la possibilité de les réunir au sein d'une délégation régionale stratégiquement située, pour organiser les rencontres. Il est important de noter que la présence de personnes handicapées est indispensable lors des différents échanges. Car, ce sont leur présence et leurs témoignages qui permettront de lever les idées reçues et les représentations erronées actuelles des managers de proximité. Ce sont également des occasions pour démontrer que le handicap concerne tout le monde.

b) Parler du handicap pendant les réunions d'encadrement

Les réunions d'encadrement sont des moments d'échanges entre la Direction et les managers de la société de gestion collective, pendant lesquelles des sujets 'business' et stratégiques sont discutés et traités. *« Communiquer, pour un manager, ne signifie pas de transmettre purement et simplement les messages de la Direction tels qu'il les reçoit. Pour que les messages soient compris et suivis d'effet, il lui faut les transformer et se les approprier pour leur donner du sens, afin de les rendre intelligibles [1]»* auprès des membres de son équipe. Les réunions de Cadres se tiennent régulièrement, et peuvent permettre de donner de l'information ponctuelle sur les actions déjà réalisées, ou en cours de réalisation au sein de la Sacem. C'est également un temps d'échanges et de réflexions entre les représentants et les encadrants de l'entreprise, sur les mesures existantes à développer, ou sur de nouvelles actions à mettre en place. C'est pourquoi l'intégration du thème du handicap dans les thèmes abordés lors de ces réunions, permettra de donner du sens à l'engagement de la Direction. Par conséquent, les managers de proximité seront d'autant plus sensibilisés sur la question du handicap, puisque ce sujet deviendra stratégique, porté et légitimé par la Direction, à travers les différents discours du DRH. Au cours des réunions, nous pourrons mesurer le degré d'implication de l'encadrement, dans leurs différentes interventions et à travers la qualité des observations qu'ils émettront.

En effet, les informations et les échanges devront porter à la fois sur le projet, son suivi et les résultats obtenus. C'est un moment pendant lequel, il sera intéressant d'encourager les managers de proximité dans leurs démarches et à la fois de démontrer leur responsabilité dans le projet.

[1] REALE Yves et DUFOUR Bruno, *Le DRH stratège*, Editions d'organisation, Septembre 2009, page 153

Le Responsable Prévoyance et Santé au Travail et le DRH prépareront les discours, accompagnés des résultats ponctuels obtenus et des mesures à améliorer.

c) Une information régulière par mail « DRH-Information »

Les réunions d'encadrement seront des moments pour marquer les étapes du projet. Cependant, malgré leur régularité, il serait important de compléter les informations en direction des managers de proximité. En effet, un mailing 'DRH-Information' ponctuel destiné aux managers de proximité en dehors des réunions, aura pour but de dynamiser l'information, et d'être transparent tout au long du projet. Les managers de proximité bénéficieront alors d'une information complète, et pratiquement instantanée. Cela constituera aussi une base de réflexion et de préparation pour les réunions, ainsi que pour différents rassemblements (tables rondes, réunions…). C'est une manière pertinente de rapprocher la politique handicap du quotidien et de susciter de l'intérêt.

La Responsable Communication Interne diffusera un mailing sur la base des informations fournies par le Responsable Prévoyance et Santé au Travail : la DOETH, les tableaux de bord de suivi des recrutements et des achats, le mouvement de personnel handicapé. Les données chiffrées du projet sont indispensables, afin que ces derniers puissent percevoir rapidement les fruits de leurs efforts, et soient encouragés.

d) Des fiches pratiques « Handicap & Management »

Afin que les managers de proximité puissent gérer efficacement les situations de handicap au quotidien, des fiches pratiques intitulées 'Handicap & Management' seront élaborées. Elles seront disponibles sous format papier, mais également consultables et téléchargeables sur l'intranet de l'entreprise, à partir de la rubrique 'Managers'. Les fiches permettront aux managers de proximité de bénéficier d'informations, et de réponses à leurs interrogations quotidiennes, rapidement et à volonté. Les documents garantiront un premier niveau d'harmonisation des pratiques, étant entendu que le Responsable Prévoyance Santé et Prévoyance sera tout de même l'interlocuteur privilégié. Les fiches techniques rassembleront les connaissances élémentaires à maîtriser par les managers de proximité. Différentes situations professionnelles ludiques illustrant des managers et de personnes handicapées, constitueront aussi le contenu des fiches pratiques. Elles pourront être thématisées, afin de permettre aux managers de proximité de trouver une réponse adaptée à leur contexte : comment mener un entretien d'embauche, les préalables à un aménagement de poste (…) Aussi, à travers les fiches pratiques et en tant que relais de l'information, les managers pourront devenir une première étape d'information pour les personnes handicapées dans l'entreprise, si toutefois elles souhaitent se rapprocher d'eux.

L'enquête menée auprès de l'encadrement de proximité durant les mois de juin et de juillet 2010, a finalement été une première opération de sensibilisation sur les thèmes du handicap en général, en milieu professionnel (et en particulier à la Sacem), et une immersion dans les pratiques managériales actuelles de l'entreprise. Une synthèse des résultats et de leurs réponses leur a été transmise par mail, afin qu'ils puissent mesurer leur propre niveau de connaissance et leur positionnement. Ils ont également été destinataire d'un document *(voir ANNEXE XIV)* qui reprend les réponses du questionnaire, accompagnées d'explications. La Responsable Communication Interne et le Responsable Prévoyance et Santé au Travail, en collaboration avec la Responsable du service Formation, pourront donc s'inspirer du document comme base de travail, pour l'élaboration des fiches pratiques 'Handicap & Management'. Ainsi, les fiches permettront de renforcer leurs connaissances, puisqu'elles reprendront des informations dont ils auront déjà eu connaissance.

2. Formation à la notion du handicap et harmonisation des pratiques

Aujourd'hui, les travailleurs handicapés non reconnus dans l'entreprise redoutent de voir leur parcours professionnel freiné au sein de la Sacem, s'ils venaient à déclarer leur situation, et que celle-ci soit connue, par leur manager ou par les membres de leur équipe. Aussi, comme nous avons pu le comprendre à travers l'enquête 'Handicap et Management', les managers de proximité sont porteurs d'idées reçues et de représentations erronées sur le handicap. Les pratiques en place doivent être remises en question puis corrigées.

a) Une formation théorique et pratique : handicap et management

Pour mener à bien la politique handicap de l'organisme de gestion collective, il serait utile de développer la connaissance des managers de proximité sur ce thème. Ils sont des acteurs clés dans la mise en œuvre opérationnelle du projet. Ils devront donc posséder des outils nécessaires, pour être en confiance sur leur capacité d'action. Un module de formation spécifique permettrait de faire évoluer leur posture managériale. La formation de l'encadrement de proximité est la clé de réussite de l'insertion professionnelle au sein de l'équipe, mais aussi du maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap, comme nous avons pu le comprendre. La Responsable Formation sélectionnera en accord avec le DRH et le Responsable Prévoyance et Santé au Travail, des actions de formation qui devront d'une part, combler les carences identifiées et d'autre part, harmoniser les connaissances et les pratiques des managers de proximité. Les objectifs recherchés à travers les différents modules de formation devront permettre aux managers de proximité de percevoir les enjeux de l'insertion

professionnelle des personnes handicapées, aussi bien en termes de risques[1], que d'atouts[2]. Une fois l'analyse des besoins effectuée, le contenu des formations déterminé, et le plan de formation annuel validé par le CE, il sera nécessaire de planifier les sessions de formations, avec les organismes compétents *(voir ANNEXE XV)*.

Les formations conceptualisées sont des outils privilégiés pour former les managers de proximité sur le handicap de manière pratique. Elles devront viser plusieurs objectifs :

- l'expérimentation d'une nouvelle posture de management face au handicap, notamment les processus d'accompagnement d'une personne en situation de handicap, les stratégies développées par les personnes handicapées, et la relation d'aide,
- l'investigation de nouvelles pratiques pour agir sur le maintien dans l'emploi, faire de l'insertion professionnelle des personnes handicapées un élément fort de cohésion d'équipe,
- le partage du mécanisme d'intégration d'une personne handicapée avec l'équipe. Il s'agit à ce niveau d'apporter une réponse personnalisée, rapide et efficace, pour réussir l'intégration au sein d'une équipe, et de répondre aux besoins d'une situation précise (organisation du temps de travail, gestion des absences,…), de façon à obtenir des résultats opérationnels.

Les managers de proximité peuvent être amenés à rencontrer des situations complexes face auxquelles ils peuvent exprimer le besoin d'être soutenus. Nous pourrions envisager de compléter leur formation avec un accompagnement individualisé, tel que des actions de coaching professionnel. En effet, le coaching permet d'apporter une réponse personnalisée, rapide et efficace, pour réussir l'intégration de la personne handicapée au sein d'une équipe. Il répond aux besoins d'une situation précise rencontrée par le manager, de façon à obtenir des résultats opérationnels.

b) Un E-Learning pour s'entrainer et évaluer ponctuellement ses connaissances

Les formations délivrées aux managers de proximité permettront de développer des compétences en termes de savoir, savoir faire, et de savoir être. Les connaissances acquises sur le handicap seront ainsi détenues par tous les managers de proximité de l'entreprise. Néanmoins, il sera utile de mettre à leur disposition un outil complémentaire, qui leur permettra d'évaluer, d'entretenir leur niveau de connaissance de manière individuelle, et surtout quand ils le souhaitent. En effet, l'opportunité de la mise en place d'un module d'auto-formation multimédia disponible sur l'intranet, pourra également être envisagée.

[1] Cadre légal : principe de non discrimination, obligation d'emploi, sanctions, pénalités financières…
[2] Cohésion d'équipe, innovation, responsabilité sociale et rentabilité…

Le Responsable Prévoyance et Santé au Travail en collaboration avec la Responsable Communication Interne produiront le cahier des charges du module. Ces derniers préciseront l'arborescence et le contenu du support sous forme de questionnaire. Sur la base des éléments indiqués dans le cahier des charges, la Direction de l'Organisation des Systèmes de l'Information et des Technologies (DOSIT) développera le module d'apprentissage en ligne. Le système devra permettre qu'une fois le formulaire complété et validé par les managers de proximité, un envoi automatique des résultats sur leur messagerie professionnelle respective soit généré. Ils auront donc la possibilité de visualiser leurs réponses, et de parfaire leurs connaissances, au regard des réponses erronées qu'ils auront pu donner. Ce module en ligne sera de nouveau une occasion de former les managers, et de les sensibiliser de façon rapide et exhaustive. Néanmoins, le caractère individuel et volontaire de l'utilisation de l'outil nécessitera des relances ponctuelles de la part du Responsable Prévoyance et Santé au Travail, pour inviter les managers de proximité à y participer régulièrement. Les relances viseront tout simplement à rappeler l'existence du E-Learning, dans le but de dynamiser le taux de fréquentation sur le module, et par conséquent, que les connaissances des managers de proximité soient à jour sur le sujet. Une mise à jour du contenu sera donc nécessaire, afin de susciter l'intérêt du concept.

3. Implication et responsabilisation des managers de proximité

a) Participation à l'étude des postes et à la promotion externe des métiers

Étudier les métiers et leurs contraintes en amont est une opération indispensable pour optimiser les conditions d'accueil, d'intégration et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Une véritable analyse des postes est à mener. Il s'agirait de repérer les contraintes associées à chaque métier et d'identifier les conditions d'exercice pour chaque poste. Par la suite, un travail plus précis sera effectué au moment de l'intégration d'un nouveau collaborateur handicapé sur son poste de travail, ou dans une logique de maintien dans l'emploi dans le cas où un salarié actuellement dans l'entreprise se retrouve en situation de handicap. Ce travail permettrait d'élargir les possibilités de recrutement. Associer les managers de proximité à cette opération est essentiel. Pour développer une responsabilité sur l'intégration des travailleurs handicapés, les managers seront associés à la préparation de l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Pour cela, ils travailleront en collaboration avec le CHSCT, un ergonome, le médecin du travail, le Responsable Prévoyance et Santé au Travail sur l'anticipation des contraintes liées aux métiers ou aux activités, et sur une compensation possible (aménagements) au regard des différents handicaps qui existent. Les managers auront alors l'occasion d'y réfléchir et de repérer les caractéristiques des organisations du travail potentielles. Une

grille d'analyse de tous les postes et des métiers de l'organisme de gestion collective sera dressée. Les fiches de poste de l'entreprise et le document unique[1] seront utiles pour l'élaboration des grilles.

Par ces interventions, les managers comprendront qu'il n'y a pas de métiers exclus pour les personnes handicapées, car nous rappelons que tous les métiers peuvent tous être compensés. Il sera indispensable de mettre les grilles d'analyse à jour, car les métiers évoluent et les contraintes liées aux types de handicaps, peuvent ainsi être modifiées.

Progressivement, l'entreprise pourra créer des liens vers l'extérieur. Les managers de proximité pourront s'impliquer à travers des événements externes. La Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées est un des événements permettant à une entreprise de communiquer sur sa politique d'insertion des travailleurs handicapés. Cette initiative aura pour objet d'attirer les candidatures de personnes handicapées. Le rôle des managers sera alors de promouvoir une image 'handi-accueillante' de l'entreprise, à travers une présentation des ses métiers. Il s'agira de mobiliser des managers de proximité volontaires, experts et convaincus de l'opérationnalité des personnes handicapées sur l'ensemble des métiers de l'organisme de gestion collective. Le service Recrutement épaulera les managers pendant les évènements, en se positionnant en tant que conseillers-supports. Il sera intéressant et valorisant pour l'entreprise, que ce soit les managers qui reçoivent, conseillent et recrutent les candidats. Cette démarche prouvera que l'entreprise affiche des moyens, mais qu'elle les mets également en œuvre par l'implication de ses managers sur le terrain. Les fiches de postes ainsi que les grilles d'analyses des contraintes et d'aménagements des postes liés au handicap, seront utiles aux managers pendant les différents salons.

Ces différentes mesures ont pour objectifs d'augmenter le taux d'emploi de personnes handicapées au sein de l'entreprise, et d'anticiper les départs en retraite imminents des travailleurs reconnus handicapés actuellement en poste. Elles permettront aussi de créer un vivier de candidatures, que le service Recrutement pourra consulter en fonction des besoins exprimés par les managers de proximité. La participation à des forums, conférences ou salons spécifiques donnera également l'occasion à la Sacem d'entrer en contact avec des associations spécialisées, et d'échanger des expériences avec d'autres entreprises concernées par l'emploi et l'intégration des personnes handicapées.

[1] Le document unique permet de lister et hiérarchiser les risques pouvant nuire à la sécurité de tout salarié et de préconiser des actions visant à les réduire voire les supprimer. Ce document doit faire l'objet de réévaluations régulières (au moins une fois par an), et à chaque fois qu'une unité de travail a été modifiée.

En parallèle, l'entreprise pourra organiser une journée portes ouvertes annuelle, toujours dans le but de faire découvrir ses métiers. Les managers experts interviendront dans le cadre d'une conférence et la diffusion d'une vidéo présentant les bonnes pratiques déjà réalisées à la Sacem. Ce sera aussi l'occasion pour le service Recrutement de lancer des contacts avec les écoles, avec le soutien des managers concernés.

b) Une politique volontariste des recrutements et des achats

Le service Recrutement fera l'objet d'une adaptation au processus de gestion du handicap global de l'entreprise. La Sacem possèdera donc des atouts permettant le recrutement de personnes handicapées. Les managers de proximité seront désormais armés pour gérer efficacement l'accueil, l'insertion et l'intégration des personnes handicapées au sein de l'organisme de gestion collective. Il sera alors essentiel de développer une politique en matière de recrutements. Nous avons pu constater que la gestion prudentielle des effectifs et de la masse salariale de la Sacem, orientent les possibilités de recrutement vers les contrats de types CDD, stages et contrats de professionnalisation. Les différentes actions de recrutement pourront être mises en œuvre à l'occasion de la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées, organisée en novembre par l'association l'Adapt[1]. Lors de ces évènements, un certain nombre d'opérations sont proposées pour les entreprises : Handicafé, Jobdating, forum pour l'emploi, Handichat... Ce qui constitue des moments de rencontres entre les managers de proximité de la Sacem et les demandeurs d'emplois handicapés. En effet, les managers de proximité seront associés à la démarche de promotion des métiers et des activités de l'entreprise à l'externe. Ils auront alors la faculté de recruter une personne handicapée, après l'avoir rencontrée, et bien entendu, après qu'elle ait fait l'objet d'un entretien individuels avec l'un d'entre eux. Il sera important de diversifier les différents types de contrat, et garder à l'esprit qu'une embauche en CDI n'est pas exclue. Dans le contexte d'une politique handicap, le CDD, le contrat de professionnalisation et le stage permettent à l'équipe accueillante d'entrer en contact graduellement avec les différentes situations de handicap. Ces différentes natures de contrat sont un levier d'intégration de personnes handicapées particulièrement pertinents pour la Sacem. Comme précisé plus haut, le service Recrutement se positionnera en tant que conseiller-support pour les managers de proximité. Les fiches de postes, les grilles d'analyses des contraintes et d'aménagements de postes, seront les outils indispensables des managers. Ces outils leur sont utiles pour gérer efficacement l'insertion et les conditions de travail de leurs collaborateurs en situation de handicap nouvellement recrutés. Aussi, il sera nécessaire de veiller à ce que les managers

[1] 14e édition : du 15 au 21 novembre 2010

'tuteurs' dans le cadre d'un contrat de professionnalisation, bénéficient d'une formation complémentaire pour gérer efficacement le travailleur handicapé.

La sous-traitance auprès du secteur protégé et adapté est encore très peu développée à la Sacem. Il s'agit désormais d'augmenter le volume des activités confiées aux ESAT et EA, afin de remplir une partie plus significative de l'OETH liée à la sous-traitance qui, nous rappelons, peut représenter jusqu'à la moitié de l'obligation d'emploi pour une entreprise. Par ailleurs, cette augmentation sera l'occasion de capitaliser les initiatives, et de développer une méthodologie pérenne des achats. Certains contrats avec des prestataires arrivent à échéance cette année. Les activités déjà confiées aux ESAT et EA pourront alors être renouvelées, ou bien il sera intéressant d'expérimenter de nouveaux projets.

Les managers de proximité et le Responsable des Achats seront sensibilisés sur les enjeux financiers de cette opération, et sur les spécificités des achats auprès des établissements du secteur protégé. Cela permettra également de définir une politique des achats dans ce domaine. Il ne s'agira pas d'externaliser des activités internes, mais plutôt d'étudier les opportunités de développer de nouveaux partenariats, afin de créer un réflexe de consultation auprès des fournisseurs (ESAT et EA). Les managers devront disposer d'outils et de méthodes leur permettant de s'approprier le sujet. Le Responsable des Achats, élaborera de nouvelles pistes de collaboration avec les ESAT et les EA, au vue des activités de la Sacem. Ce dernier mettra à la disposition des managers de proximité, une méthodologie des achats, accompagnée d'une base de données complète des produits et services proposés par les fournisseurs. Les lieux géographiques seront précisés, afin que les managers du siège et du réseau puissent avoir de la visibilité et du choix. Le Responsable des Achats centralisera les commandes et les factures, puis les transmettra au Responsable Prévoyance et Santé au Travail, afin qu'il puisse établir la DOETH. Cette opération permettra de neutraliser les oublis (de la part des managers) de transmission des factures au Responsable Prévoyance et Santé au Travail.

La définition d'une politique d'achats auprès des ESAT et EA par les managers de proximité permettra de multiplier et de diversifier les achats solidaires effectués par l'entreprise. Par conséquent le taux d'emploi indirect pourra prendre une part plus importante dans le taux d'emploi de travailleurs handicapés de la Sacem. Afin que la demande rencontre l'offre, le réseau GESAT met à disposition un module de consultation en ligne qui permet aux acheteurs de diffuser facilement leurs appels d'offres et appels à projets, à l'ensemble des ESAT et EA en capacité de répondre.

c) Prendre en compte les conditions de travail de leur équipe

« Un réseau de communication comprend, outre les émetteurs, des relais, des amplificateurs qui régénèrent le signal, et seul le manager opérationnel peut jouer ce rôle ».[1] C'est pourquoi, l'implication et la responsabilisation des managers de proximité à la gestion du handicap, leur offre l'occasion de développer leurs compétences managériales. En effet, ces derniers pourront participer à l'essor des reconnaissances spontanées des collaborateurs en situation de handicap. Ils seront en mesure d'y parvenir, notamment grâce aux nouvelles compétences développées lors des formations suivies, mais également grâce aux différentes actions, qui concerneront leur périmètre dans le processus de gestion du handicap (tables rondes, échanges lors des réunions d'encadrement, achats solidaires, promotion des métiers de la Sacem à l'externe, contribution à l'élaboration des grilles d'analyses des contraintes des postes en fonction des handicaps. Les managers de proximité seront donc en mesure de prendre en compte les conditions de travail des membres de leur équipe de façon permanente. Leur proximité physique et quotidienne, ainsi que leur future posture, leur permettront de détecter plus rapidement des éventuelles situations de handicap et de faire remonter les informations aux personnes compétentes. C'est pourquoi, lors d'entretiens ponctuels et individuels, il serait nécessaire qu'ils abordent la question avec leur collaborateur. En cas de constat, ou de manifestation de la part d'un collaborateur, d'une gêne liée aux conditions de travail, le manager de proximité devra systématiquement demander une analyse des causes. Le Responsable Prévoyance et Santé au Travail sera tenu informé de la situation par le manager, et par ailleurs il ne manquera pas de noter cet effort. Le CHSCT et le médecin du travail procèderont à l'étude du poste, ou du métier exercé par la personne concernée, sur la base du document unique et des grilles d'analyses élaborées.

Par cette action, les managers de proximité permettront de rassurer leurs collaborateurs, d'être beaucoup plus proches, et par conséquent, de susciter les reconnaissances spontanées dans l'entreprise.

d) L'évaluation des managers sur la gestion du handicap

Les différentes actions préalablement présentées concernant les managers de proximité, devront permettre de les impliquer, à travers des missions et des objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre. En effet, les idées reçues et les représentations erronées seront neutralisées, ils seront sensibilisés et formés sur la question du handicap et du management. Aussi, ils auront pris conscience que tous les métiers de l'entreprise peuvent être compensés. Des liens externes avec des personnes handicapées et des acteurs de l'insertion professionnelle relativement à ces personnes seront créés. Le service

[1] REALE Yves et DUFOUR Bruno, *Le DRH stratège*, Editions d'organisation, Septembre 2009, page 153

Recrutement sera en mesure de répondre aux besoins des managers de proximité, notamment grâce à un complément d'outils spécifiques, des partenariats diversifiés et un vivier de candidatures. Et enfin, la politique de recrutements et la procédure d'achats auprès des secteurs protégés seront définis.

Les premiers engagements de la Direction, ainsi que les actions de sensibilisation et de communication, constitueront des signaux significatifs et positifs. Cela permettra de rassurer et de mettre en confiance les personnes handicapées dans l'entreprise non déclarées, afin qu'elles puissent faire la démarche de reconnaissance de leur handicap auprès des organismes dédiés. C'est pourquoi les managers de proximité, à travers leur participation volontaire et active, devront permettre de dynamiser et de renforcer le climat de confiance auprès de leurs équipes. Ils seront de véritables promoteurs et moteurs du développement de la politique handicap de la Sacem. Il sera donc essentiel de les impliquer par le biais d'une évaluation annuelle au sujet de la gestion du handicap. Ils devront remonter des informations relatives au handicap et dresser un état des différentes actions[1] qu'ils auront pu mener au cours d'une année. Le Contrôle de Gestion Sociale pourra élaborer et mettre à leur disposition un tableau de bord semestriel. Le tableau permettra de capitaliser les efforts réalisés, d'illustrer et de suivre l'état de la situation, au regard de la gestion du handicap. Les managers de proximité ont l'habitude de transmettre des données 'business' à leur hiérarchie. Le tableau de bord rendra les données sur le handicap stratégiques, et les managers intègreront cette dimension dans leurs objectifs personnels à atteindre. Au moment des entretiens annuels d'évaluation menés par leur hiérarchie, une analyse des résultats au regard des objectifs fixés sera effectuée. A cet effet, le guide d'entretien annuel comportera une partie dédiée à l'évaluation du critère 'Management du handicap'. Encore une fois, l'aspect objectif de la politique permettra aux managers de proximité de prendre conscience que le handicap est finalement une donnée 'business', qui présente aussi des obligations de résultats.

Les différents tableaux de bords produis illustreront la performance individuelle des managers, et la performance collective (par service, unité, départements…). Le reporting peut faire l'objet d'une analyse et les résultats devront être pris en compte soit quantitativement, soit qualitativement. Le projet devra être positionné dans les objectifs de l'entreprise. Les managers de proximité seront convaincus de la démarche, car au vue des résultats ils pourront percevoir leur propre rôle dans la démarche handicap de la Sacem.

[1] Recrutement, maintien dans l'emploi, licenciement, démissions, participation au salon pour l'emploi, reconnaissances spontanées…

C- LES MOYENS DE LA POLITIQUE

1. Des moyens techniques et financiers garantis

La mise en œuvre opérationnelle du plan d'actions proposé pour la mise en place de la politique handicap peut s'effectuer de différentes manières : par la signature d'une convention avec l'Agefiph, ou par la signature d'un accord d'entreprise entre les partenaires sociaux. Pour cela, la Sacem devra déterminer les enjeux et les opportunités de chacun de ces leviers d'actions, qui offrent plus ou moins des intérêts. Néanmoins, de nombreuses aides peuvent être sollicitées par l'entreprise, même si elle ne fait pas l'objet d'un engagement formel, à travers une convention ou un accord. En effet, sous certaines conditions, la Sacem peut bénéficier des aides de l'Agefiph, dans le cadre d'une politique d'insertion professionnelle des personnes handicapées :

- aides au maintien dans l'emploi,
- intervention du SAMETH,
- aides à l'adaptation des situations de travail,
- réalisation d'un bilan individualisé,
- aides à la formation professionnelle.

La Sacem n'a à ce jour pas encore formalisé de cadre pour sa politique d'insertion professionnelle des personnes handicapées, aussi bien au niveau des moyens financiers, qu'humains. Au regard de ses modes habituels de fonctionnement que nous avons pu détailler, il peut être intéressant que la politique handicap soit pilotée en mode projet. Cette méthode devrait faciliter la participation de toutes les activités et établissements de l'organisme de gestion collective, et encourager les différentes prises de responsabilité des acteurs concernés, et surtout des managers de proximité. La convention avec l'Agefiph ou l'accord d'entreprise servira de feuille de route au projet et guidera la définition des objectifs. Les actions devront être coordonnées, et les méthodes utilisées seront mutualisées. Le contenu de l'accord et de la convention portent sur l'embauche, l'insertion, la qualification, le maintien dans l'emploi et l'adaptation aux évolutions technologiques, en direction des personnes handicapées.

Encore une fois, on constate que les pouvoirs publics se positionnent de manière significative en faveur de l'emploi des personnes handicapée. Car, les entreprises sont obligées de développer des actions visant l'insertion et le maintien dans l'emploi de la population, et pour y parvenir, elles bénéficient de multiples aides et de moyens pour répondre au mieux à l'OETH.

2. Les enjeux d'une convention Agefiph

Une entreprise qui ne peut pas, ou qui ne souhaite pas s'engager dans un accord (ou pas immédiatement), peut, en dehors du cadre législatif, se mobiliser sur une politique globale et bénéficier de soutiens particuliers de l'Agefiph, à travers la signature d'une convention. L'intérêt de cette disposition relative à la mobilisation ponctuelle des mesures est double :

- bénéficier des conseils de l'Agefiph et/ou de ses partenaires pour élaborer la politique,
- étendre la durée de conventionnements ponctuels sur une ou deux années.

La durée maximum de la convention est de 4 ans, renouvellement inclus. La durée de la convention dépend des objectifs visés, et elle varie entre 12 et 24 mois en général, et deux ans en moyenne. La convention est signée entre la Direction de l'entreprise et l'Agefiph. Néanmoins, le projet doit faire l'objet d'un avis des Instances Représentatives du Personnel. L'agrément relève de la Commission d'Administrateurs de l'Agefiph, qui statue sur le projet. L'entreprise reste soumise aux dispositions réglementaires, y compris le versement de contribution financière à l'Agefiph pendant la convention, notamment en cas de non respect du quota. Enfin, elle reste éligible aux aides du Fonds. L'année qui suit la signature du texte, l'Agefiph vérifie si les actions prévues dans la convention ont bien été mises en œuvre dans l'entreprise.

La convention avec l'Agefiph peut constituer une période d'apprentissage pour la Sacem, et un moyen de réaliser un nombre important d'actions bien ciblées, sous les conseils de l'association. C'est l'occasion de faire monter en compétence les personnes qui contribuent au développement de la politique. En effet, l'Agefiph apporte une aide spécifique adaptée à chaque entreprise selon son contexte. Cela peut être une 'phase test' pendant laquelle la Sacem peut bénéficier des aides et de l'appuie de l'Agefiph, qui contrôlera l'atteinte des objectifs fixés par l'organisme de gestion collective. Les acteurs concernés par la gestion du handicap auront alors l'occasion de monter en compétence et en expertise.

3. L'intérêt et l'objet d'un accord agréé

La loi introduit dans la négociation annuelle obligatoire, l'emploi des personnes handicapées. En effet, les partenaires sociaux doivent négocier sur le thème du handicap en entreprise. La négociation porte notamment sur les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, ainsi que sur les conditions de travail et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. La périodicité de négociation est portée à 3 ans pour les branches professionnelles, ainsi que pour les entreprises qui concluent un accord collectif. Si cette négociation débouche sur un accord entre la Direction et les organisations syndicales de salariés, celui-ci peut être exonératoire de la contribution à l'Agefiph, sous réserve d'agrément par la DDTEFP. La durée de l'accord est de trois ans en général. Il

peut faire l'objet d'un renouvellement et d'un nouvel agrément par la DDTEFP, en fonction des résultats obtenus. En général les accords ne sont agréés par les DDTEFP que sous l'existence d'un plan de recrutement. Le plan peut se traduire en volume, en pourcentage des flux de recrutements, de manière constante ou progressive, concerner certains types d'emplois. Il doit alors être adapter aux contraintes et aux opportunités de l'entreprise, et de ses activités propres.

L'accord agréé offre des avantages. Il permet de considérer l'entreprise dans son ensemble, c'est ce qu'on appelle le principe de péréquation. Par conséquent, ce sont l'ensemble des établissements, et des salariés handicapés présents, qui sont comptabilisés pour le calcul de l'OETH. La loi donne le cadre de l'accord, en précisant le minimum requis, notamment la valorisation financière du plan d'action, qui doit au moins correspondre à ce que l'entreprise paierait pendant trois ans à l'Agefiph en l'absence d'accord. Cependant, il revient aux partenaires sociaux d'en définir l'intérêt et l'ambition. A la fin de chaque période de trois ans, pendant laquelle l'entreprise suspend le versement de sa contribution éventuelle à l'Agefiph, un bilan des résultats au regard des objectifs prévus par l'accord, est réalisé. Cette analyse porte tant sur un plan quantitatif (réalisations des objectifs et des engagements financiers), que qualitatif. Le bilan, ainsi que le choix des partenaires concernés, détermine la possibilité de renouvellement de l'accord pour une nouvelle période.

Actuellement, la Sacem souhaite conclure un accord. Les partenaires sociaux travaillent sur un projet d'accord qui prévoit de traiter trois axes en faveur des travailleurs handicapés. Il s'agit du développement de l'emploi de ces personnes, le maintien dans l'emploi, la formation, la sensibilisation et la communication. La conclusion d'un accord permettrait à la Sacem d'autogérer le projet, ce qui nécessite d'avoir de la maturité sur le sujet, alors qu'il s'agit d'un chantier nouveau pour l'entreprise. L'ensemble des acteurs de l'organisme de gestion collective ne semblent pas manifester de résistance quant à la mise en place d'une politique handicap. Cependant, les partenaires sociaux devront tenir compte des points de vigilances et des préconisations développés, afin d'optimiser les chances de réussite de la mise en œuvre de l'éventuel accord collectif.

4. Le plan d'actions

a) Une planification triennale

Comme nous avons pu le comprendre, environ 1,5 cycles (soit 5 ans) sont nécessaires pour qu'une politique puisse faire partie intégrante des processus d'une entreprise. C'est pourquoi, il sera important de poser les jalons du plan d'action assez rapidement, pour enclencher et développer les

actions principales. Les premières actions réalisées permettront de faciliter et d'assurer la bonne mise en œuvre du plan.

En l'occurrence, le plan d'actions sera déployé sur une période de trois ans *(voir ANNEXE XVI)*, soit de 2011 à 2013. La planification respectera une logique progressive comportant trois phases. La première, dite 'phase de préparation', devra permettre de relever le niveau de connaissance de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, sur le sujet du handicap durant le premier trimestre de l'année 2011. Il s'agit notamment de :

- la définition de la politique handicap,
- l'annonce des leviers d'actions de la politique à l'ensemble des collaborateurs,
- l'information et la communication sur le projet
- la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs,
- la dynamisation de l'information en destination des managers de proximité.

Puis, suivra la phase 'd'acceptation et d'adhésion', qui permettra de comprendre ce qu'est le handicap et de s'y intéresser. Elle permettra aussi d'interpeller, et de permettre les débats sur les sujets liés au handicap, durant le second semestre de l'année 2011. Cette phase concerne :

- les rassemblements de l'ensemble des collaborateurs autour du handicap,
- les démonstrations par l'exemple et les échanges de bonnes pratiques entre les managers de proximité et des travailleurs handicapés,
- l'intégration du handicap aux différents thèmes de discussion pendant les réunions d'encadrement.

Enfin, la 'phase d'engagement', dépolyée sur le second semestre de l'année 2011 jusqu'au premier semestre de l'année 2013, permettra aux managers de proximité d'agir à travers des formations, des outils pratiques et des mises en situations concrètes. En effet, le second semestre 2011 sera l'occasion :

- d'organiser le processus de gestion du handicap avec les acteurs concernés,
- d'un accompagnement quotidien des managers de proximité grâce aux fiches pratiques 'Handicap & Management',
- de la réalisation des achats solidaires auprès des entreprises issues du secteur protégé.

Pendant le premier semestre de l'année 2012 :

- les managers de proximité et les acteurs concernés par la gestion du handicap dans l'entreprise, bénéficieront d'une formation,
- les managers de proximité pourront se former individuellement à partir du e-Learning,
- ils participeront à l'étude des postes et des métiers de la Sacem en collaboration avec les personnes compétentes que nous avons pu identifier,

- ils seront en mesure de prendre en compte les conditions de travail de leurs collaborateurs, lors de l'entretien annuel d'évaluation de l'année considérée.

Le second semestre 2012, les managers de proximité experts feront la promotion des métiers de l'entreprise à l'externe, ainsi que le recrutement de personnes handicapées. Enfin, dés le premier semestre 2013, ces dernier feront l'objet d'une première évaluation sur le domaine de la gestion du handicap au sein de leur équipe, et au regard de leur niveau d'engagement individuel.

Sur la base de la première année, le plan d'action proposé présente un coût total de 2 296 676 € (soit 655 860 € de coûts financiers et 1 640 816 € de coût salariaux). Notons également que les coûts seront allégés les années suivantes, puisque la première année est le lancement du projet et représente donc des investissements importants. En effet, quelques actions ne concerneront que l'année 2011, notamment la définition de la politique handicap, la mise en du processus de gestion du handicap, les formations des managers de proximité (…).

b) Les indicateurs de performance

Pour mesurer l'impact des actions qui seront menées dans le cadre de la politique handicap, un suivi régulier des objectifs fixés par le projet (ou la convention, ou l'accord, le cas échéant) doit être mené. Au regard des objectifs globaux de la politique, des indicateurs définis par actions offriront une visibilité sur l'évolution des résultats attendus. Un tableau de bord reprenant toutes les données consolidées pourra être mis en place. Il sera également indispensable de suivre le développement des actions au niveau des différentes Délégations qui constituent le réseau régional de la Sacem. Pour cela, les actions devront être coordonnées par le Responsable Prévoyance et Santé au Travail qui soutiendra les Référents Handicap des différents sites. Parallèlement, les résultats de la politique handicap devront être communiqués régulièrement, étant entendu que la première étape sera de rappeler le taux d'emploi actuel de la Sacem. Cela constituera une base d'évolution visible pour l'ensemble des collaborateurs, mais aussi un 'top départ' important pour les managers de proximité.

En effet, des indicateurs de performance pour illustrer les bienfaits de la politique handicap au sein de l'organisme de gestion collective sont identifiés. Il s'agira de mesurer de manière quantitative et qualitative les résultats obtenus à travers :

* des indicateurs globaux :

- le taux d'emploi de travailleurs handicapés,
- le montant des achats réalisés auprès des entreprises du secteur protégé,
- le taux de participation sur le forum en ligne, qualité des remarques/échanges,
- le taux de fréquentation sur la rubrique Handicap sur l'intranet,

- le nombre de participants aux projections de films,
- la qualité des réponses des quizz en ligne / E-Learning,
- le nombre de reconnaissances spontanées,
- le nombre de Référents Handicap,
- le nombre de volontaires pour participer aux évènements,
- le nombre de manifestations internes organisées sur le thème du handicap,
- le flux des remontées d'informations de la part des Référents Handicap,
- la conclusion d'une convention avec l'Agefiph ou d'un accord,
- le climat social : démission, licenciement, assiduité/absence…

* des indicateurs pour évaluer l'implication des managers de proximité et les impacts sur la politique :

- le nombre de recrutements de personnes handicapées : stages, formations, CDD,
- le turn over des travailleurs handicapés (recrutement, démission, rupture conventionnelle, licenciement),
- la qualité des pratiques managériales au regard du handicap,
- le nombre d'aménagements de postes réalisés,
- le nombre de tables rondes organisées,
- le nombre de recrutements effectués par les managers participants aux forums pour l'emploi,
- le nombre de managers ayant réalisés des actes solidaires auprès des ESAT et EA,
- la régularité des reporting et la qualité des informations indiquées,
- le nombre d'entretiens d'évaluation mentionnant des informations liées aux conditions de travail…

En effet, *« un programme politique peut très bien afficher sa volonté de lutter, mais cet affichage n'aura de sens que s'il se traduit en mesures concrètes, pouvant produire des résultats réels. »*[1] Les indicateurs présentés permettront d'apprécier les résultats de la politique handicap qui sera menée par l'entreprise, et ce, dés les premières actions réalisées en 2012. Il sera important d'effectuer un état des lieux sur l'évolution de la situation de la Sacem, à travers des bilans mensuels, trimestriels, semestriels ou annuels. Puis, devra suivre un réflexe d'information et de communication des données (chiffrées ou non), auprès de l'ensemble des collaborateurs, et plus particulièrement des managers de proximité en tant que relais de la politique, et selon les habitudes de fonctionnement de l'entreprise. Cependant, ces étapes intermédiaires de communication pourront être réduites dans le temps, en fonctions des besoins de l'organisme de gestion collective, durant la réalisation des actions du plan.

[1] SCHWEITZER Louis, *Les discriminations en France, Robert Laffont*, Paris, 2009, page 82

CONCLUSION

Le handicap apparaît avec le regard de l'autre… En effet, comme nous avons pu le comprendre, la méconnaissance du handicap, les idées reçues, les représentations erronées et les préjugés, sont les freins culturels qui empêchent l'insertion professionnelle naturelle des personnes handicapées. C'est pourquoi, ces personnes présentent des inégalités professionnelles multiples : un taux de chômage élevé, un niveau de qualification faible, une évolution professionnelle moindre…

Malgré une intervention étatique et une organisation[1] importante autour du handicap, les entreprises peinent à intégrer des travailleurs handicapés, soit parce qu'elles n'ont pas l'organisation et les moyens nécessaires, soit parce qu'elles ne souhaitent pas s'investir socialement. Il faut également souligner le décalage entre les besoins des entreprises, et le niveau de qualification détenu par les personnes handicapées. Le handicap est un des sujets relatifs à la diversité en entreprise, traité par les partenaires sociaux. Néanmoins, le thème de la diversité reste peu intégré aux stratégies des entreprises, autrement dit, non visible dans leur organisation (organigramme). En effet, nous avons pu constater que la mise en place et le développement d'une politique nécessite cette opération, afin d'obtenir des résultats tangibles et pérennes. Pour développer leur politique handicap, des entreprises choisissent d'impliquer des personnes clés. Il s'agit, notamment des managers de proximité (middle management). En effet, cette population a une position à la fois délicate et stratégique, et leur implication présente des enjeux notables, pour le développement d'une politique au sein d'une entreprise. Ils peuvent être de véritables relais et moteurs d'une organisation, mais ils peuvent également représenter des freins dans la réalisation de stratégies diverses. Il est donc important de les associer à la mise en place et au développement d'une politique. Cela implique qu'il faille leur expliquer le projet 'handicap' en amont, qu'ils puissent le comprendre, l'intégrer et agir de manière efficiente pour atteindre les objectifs fixés. Cette opération permet également de neutraliser le maximum de résistances de leur part.

La Sacem a annoncé le lancement de sa politique handicap en novembre 2009. Elle souhaite mettre en place et développer sa politique, afin d'augmenter son taux d'emploi, qui est de 3,4% en 2009. Au regard des départs en retraite imminents de ses collaborateurs en situation de handicap, il est nécessaire qu'elle réagisse dans les meilleurs délais, afin de ne pas s'exposer à une baisse de son taux d'emploi, et à une augmentation de la contribution financière versée à l'Agefiph. Au regard de son organisation, les managers de proximité de la Sacem constituent un levier important. En effet, il s'agit de 254 managers sur qui la société peut s'appuyer dans le cadre de sa politique handicap. Néanmoins, une enquête auprès des managers de proximité et des entretiens avec deux d'entres eux, ainsi qu'avec

[1] Associations, structures, organismes…

des personnes handicapées dans l'entreprise, permettent d'identifier des carences et des dysfonctionnements opérationnels. Cela se traduit par une absence d'organisation et de synergie entre les différents acteurs concernés par la gestion du handicap, par des acteurs internes peu associés, une méconnaissance du handicap et des idées reçues de la part des managers de proximité, des pratiques managériales à corriger, leur volonté d'agir exprimée face à un manque de moyens, un manque de visibilité sur la situation de l'entreprise (…) C'est à partir de ces constats que des actions ciblées en destination des managers de proximité sont nécessaires.

Afin que cette population clé soit le relais d'une politique volontariste au sein de l'organisme de gestion collective, un plan d'actions est déployé sur une période de 2,5 ans (2011-2013) et à travers sous quatre axes. Il permettra de développer la politique handicap de la Sacem de manière efficace. Tout d'abord, il sera nécessaire de soutenir les managers de proximité. Cette étape importante passe par un engagement concret et visuel de la Direction, une sensibilisation et une adhésion de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, et une organisation claire de la gestion du handicap avec tous les acteurs concernés. Puis, des actions en destination de l'encadrement de proximité, leur permettra d'être sensibilisés, informés, et accompagnés pour mener à bien leurs missions. Une formation théorique, mais surtout pratique, leur donnera l'occasion de mieux appréhender les contours du handicap[1] et de gérer les personnes handicapées en toute conformité. Enfin, les managers de proximité seront impliqués et responsabilisés de manière opérationnelle, afin qu'ils puissent constater l'importance de leur rôle au regard du développement de la politique handicap au sein de l'organisme de gestion collective.

Pour mener à bien ces différentes actions, l'amélioration et/ou la mise en place de moyens sera nécessaire (processus de gestion formalisé, intervention de personnes handicapées extérieures, tables rondes, fiches pratiques 'Handicap & Management'…), sans oublier que l'implication de tous les acteurs concernés est indispensable. Les indicateurs de performances identifiés, un suivi régulier et une communication dynamique permettront de marquer les étapes du projet, et d'intégrer le handicap comme une activité 'business' et 'sociale' de la Sacem. Les objectifs visés derrière ce plan d'action sont notamment, l'augmentation du taux d'emploi (direct et indirect) de travailleurs handicapés et la neutralisation du versement de la contribution financière à l'Agefiph. Les actions permettront également de développer les compétences managériales de l'encadrement de proximité. Enfin, les actions à mener confirmeront l'engagement de la Direction, la conciliation des valeurs de l'entreprise et la nécessité de changer. Le projet handicap peut alors devenir une véritable expérimentation de la conduite du changement et permettra un travail sur l'image, notamment externe, de la Sacem. Pour l'organisme de gestion collective, la politique handicap est à la fois un enjeu de capacité d'adaptation, un enjeu d'image et de responsabilité sociétale.

[1] Le handicap, la législation, le management…

« La personne handicapée à droit à la compensation des conséquences de son handicap. On ne parle plus d'égalité des chances, mais bel et bien d'égalité tout court. »[1] Cette compensation se traduit en effet, par l'instauration d'un quota de 6% pour l'emploi de personnes handicapées dans les entreprises de plus de vingt salariés. Il s'agit bien là d'un acte qui résulte du concept de la 'discrimination positive'. Or, Louis SCHWEITZER explique qu'en France, le principe est mal perçu et peu encouragé. Aussi, nous avons pu comprendre que le législateur n'agit pas de la même façon, face aux dix huit discriminations prohibées. Alors, quand la loi imposera-t-elle des obligations d'emploi au regard de toutes les discriminations qu'elle a déjà pu identifier ?

[1] SCHWEITZER Louis, Les discriminations en France, Robert Laffont, Paris 2009, page 91

BIBLIOGRAHIE

OUVRAGES

BLAKE Robert et MOUTON Jane S., *Les deux dimensions du management*. Éditions d'Organisation, 1972

FOURNIER-Jean Louis, *Où on va papa ?,* Editions Stock, Paris, 2008

GAUTIER-MOULIN Patricia et MAUDINET Marc, *La formation des travailleurs handicapés : des pratiques innovantes*, Centre INFFO, octobre 1993

LABREGERE Aimé, *L'insertion des personnes handicapées*, La Documentation Française, Paris 1990

REALE Yves et DUFOUR Bruno*, Le DRH stratège*, Editions d'organisation, Septembre 2009

SCHWEITZER Louis, *Les discriminations en France*, Editions Robert Laffont, Paris 2009

SUTTON Robert, Objectif Zéro-sale-con, Vuibert, 2007

ARTICLES DE PRESSE ECRITE

AGEFIPH. *Chiffres clés avril 2010*, 2010

AGEFIPH. *La loi handicap mode d'emploi pour l'emploi*

AGEFIPH. *Tableau de bord emploi/ chômage des personnes handicapées,* décembre 2009, n°30

APEC. Etude *Le handicap en entreprise, recrutement et management*, novembre 2009

ENTREPRISES & CARRIERES. *Insertion des personnes handicapées*, mai 2009, n°954

GESAT, Le Guide des ESAT et EA

HANPLOI. *Pour le recrutement de personnes handicapées*

HARRIS Louis. Enquête qualitative Enquête d'opinion sur le handicap, septembre 2009

LEGRAND Thomas. Enquête qualitative *Handicap et travail au cœur de l'entreprise*, septembre-novembre 2009

OBSERVATOIRE DES DISCRIMINATIONS. Enquête *Testing sur CV*, 2004

OPCALIA. *Evaluation des pratiques des adhérents Opcalia vis-à-vis des salariés handicapés*, septembre 2009

CONFERENCES

Soirée IGS CONNECT, «Comment mettre en place une politique handicap en entreprise ?» organisée par la mission handicap formation Hand'IGS, 8 avril 201008/04/2010

GOD Barbara - Chargée de mission handicap au Crédit Agricole S.A., « Manager un collaborateur en situation de handicap », organisée par la mission handicap formation Hand'IGS, 09/04/2010

VIDEO

HUA Jean-Michel. *Brother & Brother – Handicap.* You Tube N'Importe Quoi TV, 15 mai 2006. Streaming

SITES WEB

Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, « Entreprise », *AGEFIPH*, consulté le 22/09/2010.

Editions Législatives, « Les Travailleurs handicapés », *Editions Législatives 2010,* consulté le 22/09/2010.

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, « Tableau de bord sur l'emploi et le chômage des personnes handicapées, Edition 2009 », *DARES*, consulté le 03/03/2010.

Institut Nationale de la Statistique et des Etudes Economiques, « L'activité professionnelle des personnes handicapées », *Selma Amira et Monique Meron*, consulté le 03/03/2010.

Observatoire des inégalités, « Les personnes handicapés face à l'emploi », consulté le 03/09/2010.

Observatoire des Discriminations. «Enquête Testing sur CV », *2004*, consulté le 22/09/2010.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : Les dates clés de l'évolution du cadre légal pour l'emploi des personnes handicapées

ANNEXE II : Les modalités de calcul de l'obligation d'emploi des personnes handicapées

ANNEXE III : Entretiens individuels à la Sacem : *Managers de proximité*, *Travailleurs Handicapés, Responsable Prévoyance et Santé au Travail, Responsable Recrutement-GPEC-Mobilité*

ANNEXE IV : Projet d'accord pour l'emploi des personnes handicapées à la Sacem

ANNEXE V : Données sociales et études de la population de la Sacem

ANNEXE VI : Organigramme simplifié de la Sacem

ANNEXE VII : Design organisationnel de la structure de la Sacem

ANNEXE VIII : Enquête *« Handicap et Management »*

ANNEXE IX : Les aides à l'emploi de l'Agefiph

ANNEXE X : Benchmark *'Les bonnes pratiques en entreprise'*

ANNEXE XI : Plan détaillé des actions

ANNEXE XII : La formation des différents acteurs concernés et leur rôle

ANNEXE XIII : Processus de recrutement d'un travailleur handicapé en contrat de professionnalisation

ANNEXE XIV : Projet du contenu des fiches pratiques *« Handicap et Management »*

ANNEXE XV : Formation *'Manager les situations de handicap en entreprise'*

ANNEXE XVI : Rétroplanning semestriel des actions (2011 – 2013)